

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



**RELACIÓN ENTRE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y EL  
CUMPLIMIENTO DE METAS INSTITUCIONALES EN SUNARP,  
TACNA 2023 - 2024**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Reyfer Aldair Torres Cutipa**

**ORCID: 0009-0000-9143-1399**

**Asesor:**

**Dra. Mariela Irene Bobadilla Quispe**

**ORCID: 0000-0002-5172-4880**

**Para optar el Título Profesional de:**

**Contador Público con mención en Auditoría**

**TACNA – PERÚ**  
**2026**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **Reyfer Aldair Torres Cutipa**, en calidad de: Egresado de la Escuela Profesional de **Ciencias Contables y Financieras** de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI **70672663** Soy autor de la tesis titulada: **RELACIÓN ENTRE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y EL CUMPLIMIENTO DE METAS INSTITUCIONALES EN SUNARP, TACNA 2023 - 2024** , teniendo como asesor al **Dra. Mariela Irene Bobadilla Quispe**.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

- Ser el único autor del texto entregado para obtener el **Título profesional de Contador Público con mención en Auditoria**, y que tal texto no ha sido plagiado, ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual, como tal no atento contra derecho de terceros.
- Declaro, que la tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que

encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o trabajo de investigación.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 15 de mayo del 2026



---

Bach. Reyfer Aldair Torres Cutipa

DNI: 70672663

## DEDICATORIA

A mi madre, la señora María, mi primer ejemplo de amor, valentía y responsabilidad. Eres la principal razón de lo que soy hoy. Por todo lo que viviste, por haber sido tan joven y tan fuerte, te agradezco con admiración, gratitud y el más profundo respeto. Gracias por tu esfuerzo incansable.

A mis hermanas, Katy y Maricielo, mi refugio y alegría constante, compañeras de vida y testigos de cada paso en este camino. A mi tía Milagros y mi prima Yelka, parte fundamental de mi historia y de mi hogar. Crecer rodeado de su amor y fortaleza ha sido un privilegio inmenso. a cada una de ellas les dedico cada esfuerzo y cada paso que doy.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Privada de Tacna, por brindarme la formación y las herramientas necesarias para alcanzar esta meta. A mis docentes, quienes con su compromiso y vocación dejaron huella en mi formación académica y personal.

A mi asesora, por su guía, paciencia y orientación constante durante todo el desarrollo de este trabajo. Sus aportes han sido fundamentales para lograr este resultado.

A mis amigos y compañeros, quienes compartieron conmigo largas horas de estudio, trabajo y también risas. Gracias por estar presentes y caminar a mi lado en este proceso. mi más profundo agradecimiento.

## TABLA DE CONTENIDOS

|                                                          |      |
|----------------------------------------------------------|------|
| DEDICATORIA .....                                        | ii   |
| AGRADECIMIENTO.....                                      | iii  |
| TABLA DE CONTENIDOS.....                                 | iv   |
| LISTA DE TABLAS.....                                     | vi   |
| LISTA DE FIGURAS .....                                   | vii  |
| RESUMEN.....                                             | viii |
| ABSTRACT .....                                           | ix   |
| INTRODUCCIÓN .....                                       | 10   |
| CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....               | 12   |
| 1.1. Descripción del problema .....                      | 12   |
| 1.2. Formulación del Problema .....                      | 13   |
| 1.2.1. Problema general .....                            | 13   |
| 1.2.2. Problemas específicos .....                       | 14   |
| 1.3. Justificación de la investigación.....              | 14   |
| 1.3.1. Teórica .....                                     | 14   |
| 1.3.2. Práctica.....                                     | 14   |
| 1.3.3. Social .....                                      | 14   |
| 1.4. Objetivos de la investigación .....                 | 15   |
| 1.4.1. Objetivo general.....                             | 15   |
| 1.4.2. Objetivos específicos .....                       | 15   |
| 1.5. Hipótesis.....                                      | 15   |
| 1.5.1. Hipótesis general.....                            | 15   |
| 1.5.2. Hipótesis específica .....                        | 15   |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....                           | 16   |
| 2.1. Antecedentes de la investigación .....              | 16   |
| 2.1.1. Antecedentes internacionales .....                | 16   |
| 2.1.2. Antecedentes nacionales .....                     | 17   |
| 2.1.3. Antecedentes regionales o locales.....            | 19   |
| 2.2. Bases teóricas.....                                 | 22   |
| 2.2.1. Bases teóricas de la ejecución presupuestal ..... | 22   |

|                                      |                                                               |    |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.2.                               | Bases teóricas de cumplimiento de metas institucionales ..... | 36 |
| 2.3.                                 | Definición de conceptos básicos .....                         | 44 |
| CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....        |                                                               | 46 |
| 3.1.                                 | Tipo de investigación .....                                   | 46 |
| 3.2.                                 | Nivel de investigación.....                                   | 46 |
| 3.3.                                 | Diseño de investigación .....                                 | 46 |
| 3.4.                                 | Población y muestra .....                                     | 47 |
| 3.5.                                 | Variables .....                                               | 47 |
| 3.6.                                 | Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....          | 48 |
| 3.6.1.                               | Técnicas de recolección de datos .....                        | 48 |
| 3.6.2.                               | Instrumentos para la recolección de datos.....                | 48 |
| 3.7.                                 | Procesamiento y análisis de datos .....                       | 49 |
| 3.7.1.                               | Análisis estadístico descriptivo .....                        | 49 |
| 3.7.2.                               | Análisis estadístico inferencial.....                         | 49 |
| 3.8.                                 | Confiabilidad de los instrumentos.....                        | 50 |
| CAPÍTULO IV RESULTADOS .....         |                                                               | 51 |
| 4.1.                                 | Descripción del trabajo de campo .....                        | 51 |
| 4.2.                                 | Análisis estadístico de los resultados .....                  | 51 |
| 4.3.                                 | Pruebas estadísticas .....                                    | 59 |
| 4.4.                                 | Comprobación de hipótesis.....                                | 61 |
| CONCLUSIONES .....                   |                                                               | 65 |
| RECOMENDACIONES .....                |                                                               | 67 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....     |                                                               | 69 |
| ANEXOS .....                         |                                                               | 72 |
| ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA..... |                                                               | 72 |

**LISTA DE TABLAS**

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> <i>Coeficiencia de asimetría</i> .....                                                                      | 60 |
| <b>Tabla 2</b> <i>Correlación entre ejecución presupuestal y cumplimiento de metas institucionales</i> ..                  | 61 |
| <b>Tabla 3</b> <i>Correlación entre gestión administrativa y cumplimiento de metas institucionales</i> ...                 | 62 |
| <b>Tabla 4</b> <i>Correlación entre calidad del gasto y cumplimiento de metas institucionales</i> .....                    | 63 |
| <b>Tabla 5</b> <i>Correlación entre eficiencia, eficacia y transparencia y cumplimiento de metas institucionales</i> ..... | 64 |



**LISTA DE FIGURAS**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> <i>Cumplimiento de metas institucionales</i> ..... | 52 |
| <b>Figura 2</b> <i>Presupuesto asignado y ejecutado</i> .....      | 54 |
| <b>Figura 3</b> <i>Asignación de recursos</i> .....                | 56 |
| <b>Figura 4</b> <i>Subejecución presupuestaria</i> .....           | 58 |

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la ejecución presupuestal y su implicancia en la gestión de la Zona Registral N.º XIII - Sede Tacna durante el periodo 2023-2024. Metodológicamente, el estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con un diseño no experimental y longitudinal. La población y muestra estuvieron conformadas por las herramientas de gestión e indicadores institucionales de la entidad. La recopilación de datos se realizó mediante la técnica de análisis documental, utilizando como instrumento fichas de registro de datos, cuya consistencia se garantizó mediante la rigurosidad de los estados financieros oficiales.

Los resultados detallaron el comportamiento de la ejecución financiera de manera desagregada por cada una de las oficinas registrales de Tacna, Ilo, Moquegua, Puno y Juliaca, mostrando métricas en términos absolutos y porcentuales, donde se evidenció una reducción en la tasa de subejecución agregada del 2.4% en el 2023 al 0.1% en el 2024

Los resultados evidenciaron una correlación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales ( $r = 0.794$ ;  $p < 0.01$ ). Asimismo, se identificaron relaciones significativas con las dimensiones de presupuesto asignado y ejecutado ( $r = 0.732$ ), asignación de recursos ( $r = 0.629$ ) y subejecución presupuestaria ( $r = 0.698$ ). Estos hallazgos confirman la hipótesis general, demostrando que una ejecución presupuestaria eficiente incide directamente en el desempeño institucional y en el logro de los objetivos estratégicos.

Palabras clave: ejecución presupuestal, asignación de recursos, subejecución presupuestaria, cumplimiento de metas institucionales, SUNARP.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze budget execution and its implication on the management of the Zona Registral N.º XIII - Sede Tacna during the 2023-2024 period. Methodologically, the study adopted a quantitative and applied approach, with a non-experimental and longitudinal design. The population and sample consisted of the institution's management tools and official indicators. Data collection was performed through the documentary analysis technique, using data registration sheets as the primary instrument, ensuring consistency through the reliability of official financial statements.

The results detailed the financial execution performance disaggregated by the registry offices of Tacna, Ilo, Moquegua, Puno, and Juliaca, presenting metrics in absolute and percentage terms, which evidenced a reduction in the aggregate sub-execution rate from 2.4% in 2023 to 0.1% in 2024

The results revealed a significant and positive correlation between budget execution and institutional goal achievement ( $r = 0.794$ ;  $p < 0.01$ ). Additionally, there were strong correlations with components like budget allocated and executed ( $r = 0.732$ ), and resource allocation ( $r = 0.629$ ). However, budget under-execution showed a weak and non-significant relationship ( $r = 0.110$ ;  $p > 0.05$ ). These findings support the general hypothesis and two of the specific ones, demonstrating that effective and timely budget management has a direct impact on institutional performance and public service quality.

Keywords: budget execution, assigned budget, resource allocation, budget under-execution, institutional goal achievement, SUNARP.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la administración pública peruana, las instituciones del Estado enfrentan grandes desafíos en la ejecución oportuna y eficaz de sus presupuestos, lo que influye directamente en su capacidad para cumplir con sus metas y objetivos institucionales. En particular, la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), sede Tacna, desempeña un rol fundamental en la administración registral de la región, con responsabilidades que abarcan desde el registro de propiedades hasta actos societarios y jurídicos. Identificar las brechas entre los recursos disponibles y los resultados alcanzados ha generado preocupación sobre la eficiencia del gasto público y sus consecuencias en el logro de los objetivos institucionales y en la satisfacción del usuario, incluso cuando se cuenta con presupuestos anuales asignados.

Analizar la ejecución presupuestaria es fundamental porque evidencia el grado de alineación entre el plan estratégico y el uso real de los recursos institucionales. La ejecución implica mucho más que gastar recursos: significa asignarlos de manera eficiente y coherente con las prioridades organizacionales. Un bajo nivel de ejecución, o el denominado “derroche de gasto”, caracterizado por la acumulación de gastos hacia el final del año, suele traducirse en servicios deficientes, proyectos inconclusos o metas incumplidas. En este sentido, la eficiencia en la ejecución presupuestaria refleja la capacidad de gestión, la madurez administrativa y la orientación a resultados, elementos esenciales para un modelo de gobernanza pública sólido. El cumplimiento de metas institucionales, por su parte, constituye un indicador clave del desempeño organizacional, pues integra objetivos estratégicos, operativos y funcionales establecidos en el Plan Operativo Institucional (POI) y alineados con el Plan Estratégico Institucional (PEI). Su evaluación permite medir no solo la eficiencia y efectividad de la entidad, sino también su capacidad de respuesta frente a las demandas ciudadanas y su compromiso con la calidad del servicio público.

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la relación entre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas institucionales en la SUNARP – Sede Tacna, durante los años 2023 y 2024. La población estuvo conformada por los registros oficiales de ejecución presupuestal y de cumplimiento de metas institucionales correspondientes al periodo de estudio, mientras que la muestra incluyó 24 unidades de análisis mensuales, representando los 12 meses de cada año.

El problema de investigación que orientó el estudio fue:

¿Cuál es la relación entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna 2023 - 2024?

La hipótesis general planteó que:

Existe una relación significativa entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna 2023 – 2024.

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y con un diseño no experimental y longitudinal. La investigación se centró en el análisis de información documental oficial correspondiente a los ejercicios fiscales 2023 y 2024, con el propósito de examinar la relación existente entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de las metas institucionales en la SUNARP – Sede Tacna.

Para la recolección de datos se empleó exclusivamente la técnica de análisis documental, utilizando registros institucionales de carácter presupuestario y de gestión. Los resultados obtenidos evidenciaron una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales ( $r = 0.794$ ;  $p < 0.01$ ), lo que confirma la hipótesis general del estudio. En consecuencia, se concluye que una gestión eficiente y oportuna del presupuesto público constituye un factor determinante para el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Este estudio se organiza en cuatro capítulos:

El Capítulo I plantea el problema de investigación, los objetivos, las hipótesis y la justificación teórica, práctica y social.

El Capítulo II desarrolla los antecedentes y fundamentos teóricos que sustentan las variables de estudio.

El Capítulo III describe la metodología utilizada, incluyendo el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.

El Capítulo IV presenta los resultados estadísticos, la contrastación de hipótesis y las conclusiones derivadas del análisis empírico, junto con las recomendaciones orientadas a optimizar la gestión presupuestaria institucional.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción del problema**

El análisis permitió evidenciar que el cumplimiento de metas institucionales en la SUNARP - Sede Tacna depende en gran medida de la eficacia con la que se ejecuta el presupuesto asignado. Cuando la ejecución presupuestal se realiza de manera oportuna y eficiente, tales como la digitalización de procesos, la mejora de la atención al usuario y el fortalecimiento de la infraestructura registral. En cambio, una ejecución presupuestal deficiente caracterizada por la subejecución de partidas clave o demoras administrativas, limita directamente la capacidad operativa de la entidad, afectando negativamente el cumplimiento de dichas metas. Así, la relación entre ambas variables es evidente: cuanto más eficiente sea la ejecución del presupuesto, mayores serán las probabilidades de alcanzar los objetivos institucionales, mientras que una gestión inadecuada de los recursos financieros compromete seriamente los resultados esperados.

La SUNARP es un órgano público de carácter descentralizado y forma parte del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del Perú. Su principal función es proporcionar seguridad jurídica mediante el registro, conservación y publicidad de actos y contratos. En este orden de ideas, la Zona Registral N.º XIII – Sede Tacna tiene una función estratégica en la prestación de estos servicios en su ámbito de competencia, encargándose de atender la creciente demanda en la inscripción de propiedades, vehículos, entidades jurídicas y otros actos notariales. Esta situación ha incrementado la carga de trabajo operacional, lo cual requiere una administración fiscal efectiva y enfocada en el cumplimiento de los objetivos institucionales que aseguren servicios de calidad a la población.

La ejecución del presupuesto en este tipo de entidad gubernamental manobra de manera puramente técnico-financiera, fluyendo más como una herramienta estratégica que materializa los objetivos institucionales, lo que se logra a través de la asignación y el uso eficiente de los recursos públicos. En el caso de SUNARP, la adecuada ejecución del presupuesto facilita la mejora de la infraestructura, la modernización de los sistemas tecnológicos, la capacitación del personal y el aumento de la cobertura de los servicios registrales. Por otro lado, la mala o ineficiente

ejecución de los procesos presupuestarios tiene una multitud de consecuencias negativas como la subutilización de recursos, retrasos omnipresentes en proyectos clave, fiscalización por parte de organismos de control y otros problemas que, a su vez, son perjudiciales para la eficiencia y sostenibilidad de los servicios ofrecidos.

Por otro lado, significa adherirse a las metas establecidas en documentos de planificación como el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Estratégico Institucional (PEI), que intenta dirigir a la entidad pública hacia resultados tangibles. Alcanzar estos objetivos va más allá del número de registros procesados e incluye la calidad del servicio, la satisfacción del usuario, la puntualidad en la entrega del servicio y el desarrollo de competencias internas. No cumplir con estas metas socava la imagen institucional, disminuye la confianza pública, restringe el acceso a recursos presupuestarios y otros recursos adicionales, y fomenta un ciclo vicioso que sofoca el desarrollo organizacional.

En este escenario, se ha observado en la SUNARP – Sede Tacna que, a pesar de contar con recursos presupuestales asignados para los ejercicios 2023 y 2024, persisten dificultades en su ejecución eficiente. Esta problemática se traduce en demoras en la implementación de mejoras operativas, subejecución de partidas presupuestales clave y una respuesta limitada frente a la creciente demanda de servicios registrales. Como resultado, se reporta un cumplimiento parcial de las metas institucionales establecidas, sobre todo en lo que respecta a procesos de digitalización, mejora en la atención al usuario y fortalecimiento de la infraestructura. En este escenario, se ha observado en la SUNARP – Sede Tacna que, a pesar de contar con recursos presupuestales asignados para los ejercicios 2023 y 2024, persisten dificultades en su ejecución eficiente. Esta problemática se refleja en demoras en la implementación de mejoras operativas, subejecución de partidas presupuestales clave y una respuesta limitada frente a la creciente demanda de servicios registrales. Como resultado, se evidencia un cumplimiento parcial de las metas institucionales establecidas, especialmente en los procesos de digitalización, mejora en la atención al usuario y fortalecimiento de la infraestructura.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna 2023 - 2024?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cómo se relaciona la gestión administrativa y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna?

¿De qué manera la calidad del gasto se relaciona con el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna?

¿Cómo la eficiencia, eficacia y transparencia se relacionan con el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna?

## **1.3. Justificación de la investigación**

### **1.3.1. Teórica**

Contribuyó significativamente a la comunidad científica al enriquecer el cuerpo teórico existente sobre la gestión pública, específicamente en la interrelación entre la administración financiera del Estado y la planificación estratégica orientada a resultados, el estudio propone un enfoque analítico que puede replicarse en otras entidades del sector público. Además, amplía la comprensión del impacto que tiene el uso eficiente de los recursos públicos sobre los niveles de desempeño institucional, aportando evidencia empírica desde un contexto regional que muchas veces es subestimado en los estudios nacionales.

### **1.3.2. Práctica**

El estudio proporcionó una herramienta práctica para SUNARP – Sede Tacna, dado que permite determinar con un grado considerable de certeza los elementos que están restringiendo la ejecución efectiva del presupuesto y la relación de estos elementos con la falta de cumplimiento o cumplimiento parcial de los objetivos institucionales. De este modo, da la posibilidad de optimizar la asignación y el uso de los recursos, favoreciendo el logro de mejoras sostenibles en el servicio, así como una mejor articulación entre la planificación y la ejecución. También, contribuye a rendiciones de cuentas más efectivas y a un mejor ejercicio del liderazgo técnico institucional.

### **1.3.3. Social**

Presentó un impacto social en cuanto a elevar la calidad del servicio público que ofrece la SUNARP a la población de Tacna. La mejora en la eficiencia en la gestión del presupuesto institucional, así como en el logro efectivo de los objetivos establecidos, se traduce en mejoras en la atención al ciudadano, reducción de los



tiempos de espera, acceso mejorado a servicios registrales modernos que son confiables, transparentes y de bajo costo, así como un aumento en la satisfacción del usuario. Esto mejora enormemente la confianza pública en las instituciones gubernamentales, fortalece el ejercicio de los derechos a la propiedad, la identidad legal, el acceso a los servicios notariales y, al final, ayuda en la consolidación de un estado más eficiente, justo y al servicio del bien común.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### ***1.4.1. Objetivo general***

Analizar la relación entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna 2023 - 2024.

##### ***1.4.2. Objetivos específicos***

Determinar la relación de la gestión administrativa y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.

Identificar la relación entre la calidad del gasto y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.

Identificar la relación de la eficiencia, eficacia y transparencia con el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.

#### **1.5. Hipótesis**

##### ***1.5.1. Hipótesis general***

Existe una relación significativa entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna 2023 – 2024

##### ***1.5.2. Hipótesis específica***

La gestión administrativa se relaciona positivamente con el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.

La calidad del gasto se relaciona directamente con el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.

La eficiencia, eficacia y transparencia se relaciona directamente con el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. *Antecedentes internacionales***

En el artículo “Condiciones y herramientas para asegurar un control financiero efectivo en el logro de objetivos nacionales y en la implementación de proyectos nacionales”, Danchikov (2020) se centra en investigar las condiciones y herramientas para implementar un control efectivo sobre las finanzas en proyectos y objetivos nacionales. La investigación se centró en evaluar cómo los mecanismos de control financiero pueden contribuir a la eficiencia y efectividad de los proyectos públicos, particularmente en los proyectos nacionales. El enfoque adoptado fue tanto descriptivo como analítico, con componentes cualitativos y cuantitativos destinados a identificar y analizar los determinantes financieros críticos del éxito o fracaso de proyectos nacionales, presentando documentación existente sobre proyectos gubernamentales, trabajos anteriores y la aplicación de métodos estadísticos al impacto del control financiero en la gestión de proyectos. Además, se realizaron entrevistas y encuestas con especialistas en gestión pública y control financiero. Los hallazgos indicaron que, para lograr un control efectivo sobre las finanzas, deben existir mecanismos de gobernanza interna adecuados, como estructuras de control que incluyan auditorías, monitoreo en tiempo real, gestión de riesgos y marcos de supervisión que regulen la ejecución y supervisión de los proyectos nacionales. También se observó que algunas tecnologías emergentes, como los sistemas digitales de monitoreo de proyectos y la aplicación de big data para prever riesgos financieros, son fundamentales para fortalecer el control financiero. Danchikov (2020) afirma que, los gobiernos deben adoptar un monitoreo de dos tipos: prevención y control, así como mejorar la competencia en auditorías. También, se propone un curso en gestión financiera para reevaluar la administración de la tesorería en el ámbito de la fiscalización, así como la utilización de control interno que permita el cierre de proyectos nacionales bajo los parámetros de costo y tiempo. Este estudio es de interés para los mandatarios de proyectos porque ofrece las

estrategias necesarias para un mejor control financiero y para el éxito de proyectos nacionales.

En el artículo “El concepto de 'ejecución presupuestaria' como una etapa del proceso presupuestario y definición de sus principios” realizado por Hey (2023), el propósito principal fue definir y estudiar el concepto de “ejecución presupuestaria” atendiendo a su importancia como etapa dentro del proceso presupuestario y once los principios que dicha fase fundamental atiende. Este estudio conoció que la efectividad en la ejecución del presupuesto es determinante en la consecución de una utilización eficiente y correcta del gasto público.

La metodología aplicada fue analítica y comparativa, con un enfoque en la jurisprudencia y la doctrina legal porque revisamos teorías y enfoques sobre la ejecución presupuestaria dentro de diferentes marcos legales. El control del gasto público en sus aspectos de transparencia, rendición de cuentas y eficiencia se abordó mediante una revisión sobre control y gestión del gasto público. Asimismo, se elaboró un estudio de caso comparativo sobre la ejecución del presupuesto en diversos países para determinar sus mejores prácticas incorporadas en los marcos legales.

La investigación revela que una ejecución presupuestaria efectiva garantiza el cumplimiento de varios principios, tales como la clara asignación de los recursos, la flexibilidad para ajustar la ejecución, y la responsabilización de los gestores públicos sobre el gasto de los fondos. Los hallazgos más relevantes del estudio resaltan la dimensión ética y normativa de la ejecución presupuestaria, que la aleja de ser un asunto puramente técnico y la vincula con el interés colectivo.

Hey (2023) propuso que el concepto "ejecución del presupuesto" debería entenderse como un proceso dinámico que comprende un sistema de evaluación y ajuste continuo en la fase de implementación que toma en consideración el cambiante panorama económico, político y social.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

En el estudio titulado “Ejecución presupuestaria y cumplimiento de metas en la Sociedad de Beneficencia de Sullana 2021-2022” realizado por Aquino Moreno y Calle Parrilla (2022), el propósito del estudio se limitó a identificar la conexión entre la administración pública, la ejecución financiera, el control del presupuesto y los objetivos de la entidad, reconociendo la necesidad de respaldar la continuidad de los

fines sociales y el avance del proyecto social en la organización.

La metodología aplicada corresponde al enfoque cuantitativo, con un planteamiento descriptivo-correlacional, por cuanto se trató de establecer relaciones entre variables y describir los patrones de los datos, presentando los informes financieros de la Sociedad de Beneficencia. La población fue de los informes financieros de la institución durante el año 2021 y 2022, mientras que la muestra estuvo formada por los indicadores de ejecución y los resultados de las metas de la Sociedad.

Se ha identificado que influye de forma directa en el cumplimiento de las metas previamente definidas, ya que una ejecución óptima se correlaciona directamente con un mejor logro de objetivos. Sin embargo, que impidieron el logro de algunos objetivos, particularmente aquellos relacionados con la infraestructura, así como los proyectos de apoyo social. El estudio también encontró que la fragmentación en la distribución de recursos, combinada con la ausencia de una planificación adecuada en los primeros meses de los años evaluados, causó retrasos en el logro de los objetivos sociales. Como punto final, Aquino Moreno y Calle Parrilla (2022) indican que los proyectos sociales se completen a tiempo. Además, los autores sugieren que los sistemas de monitoreo presupuestario flexibles para un ciclo de ajuste continuo y la autoevaluación para el control interno en la gestión de proyectos sociales son esenciales. Este estudio ofrece valiosos conocimientos para las instituciones públicas, ya que ayuda en la gestión presupuestaria.

En el estudio titulado “Incidencia de la ejecución presupuestal en el cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad distrital de Paucarcolla, periodos 2017-2018”, realizado por Machaca y Margot (2021) buscaron evidenciar el grado de influencia que tiene la gestión de los fondos públicos y la aplicación del gasto presupuestario en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Corresponde al enfoque cuantitativo, con un diseño de tipo descriptivo-correlacional. Para recopilar la información necesaria, se utilizaron fuentes documentales, específicamente documentos que detallan los informes financieros del municipio y los objetivos planificados para los años 2017 y 2018.

Obteniendo que, los recursos asignados de manera eficiente permitan completar proyectos sociales e infraestructura dentro del plazo establecido. Sin embargo, se observaron discrepancias en la ejecución de recursos, especialmente en el

caso de proyectos de infraestructura, lo que resultó en retrasos y revisiones de las estimaciones presupuestarias a lo largo del período bajo revisión. Era evidente que una fijación de objetivos inapropiada en el municipio, junto con una constante falta de monitoreo de la ejecución del presupuesto, obstaculizaba la coordinación interdepartamental. En conclusión, Machaca y Margot (2021) proporcionaron ideas sobre el Municipio Distrital de Paucarcolla sugiriendo que, para mejorar el cumplimiento de metas y objetivos, el municipio necesita mejorar sus procesos de planificación presupuestaria, así como garantizar una ejecución eficiente de los recursos disponibles. Recomendaron que el municipio implemente un seguimiento y evaluación continuos de la ejecución del presupuesto fiscal junto con procesos de coordinación interna mejorados con el propósito de garantizar que las metas y los proyectos se desarrollen conforme a lo establecido en los planes previstos.

### **2.1.3. Antecedentes regionales o locales**

En el estudio titulado “Ejecución presupuestal y gasto público en las obras por contrata de la Municipalidad Distrital de Santa Rita de Siguan, Arequipa 2018”, realizado por Meza Mendoza y Suni Umiyauri (2023), destacando el impacto de la gestión de los recursos públicos en la eficiencia de los proyectos de infraestructura y en el cumplimiento de los plazos preestablecidos para las obras.

De base cuantitativa y tuvo un diseño descriptivo-correlacional, con el objetivo de identificar las correlaciones entre la ejecución del presupuesto y el gasto público en las obras contratadas. Para la recolección de información, se utilizaron fuentes documentales de los informes de ejecución presupuestaria, así como el análisis de contratos de construcción y el monitoreo de proyectos ejecutados durante el periodo de estudio. Además, se realizó una revisión de la gestión presupuestaria en el municipio. Los instrumentos utilizados incluyeron cuestionarios dirigidos a los funcionarios a cargo de las áreas administrativa y de obras del municipio.

Los resultados obtenidos mostraron que una ejecución presupuestaria sólida permitió al gobierno municipal completar las obras de construcción a tiempo y lograr los objetivos planeados. Sin embargo, también se observaron ineficiencias asociadas al uso de ciertos recursos y retrasos en el desembolso de algunos fondos, lo que resultó en un desbalance entre las actividades programadas y los presupuestos aprobados.

Tales problemas fueron más evidentes en los proyectos de infraestructura, que presentaron una baja tasa de ejecución en relación con los recursos asignados a ellos.

Finalmente, Meza Mendoza y Suni Umiyauri (2023) sostienen que el desarrollo exitoso de los proyectos de infraestructura pública está condicionado por una gestión presupuestaria eficaz, y que una gerencia defectuosa de los recursos evita los retrasos y las desviaciones en el presupuesto. Se recomendó que dicha Municipalidad de estudio implemente controles y auditorías más estrictas sobre la administración del gasto público a nivel municipal y que capacite a los funcionarios encargados de administrar los recursos públicos. También, que se realicen auditorías periódicas a los contratos y a los presupuestos que se les asignan para el cumplimiento de las obras a contrato para garantizar su ejecución eficiente y su transparencia.

En el estudio titulado “Evaluación de la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de Santa Rita de Siguan del periodo 2019-2022, provincia y región de Arequipa 2023”, realizado por Laura Huanqui (2023), el enfoque principal fue evaluar la ejecución del presupuesto y evaluar cómo se han gestionado la asignación y el gasto de los fondos públicos, identificando las fortalezas y debilidades en la planificación fiscal y presupuestaria, así como en la implementación de los proyectos públicos para elaborar estrategias.

De naturaleza cuantitativa con un diseño descriptivo-correlacional, centrada en analizar datos estadísticos sobre la ejecución del presupuesto municipal desde 2019 hasta 2022. Se utilizaron fuentes documentales, incluidos informes financieros, presupuestos municipales e informes de ejecución de proyectos. Como complemento al análisis documental, se realizaron entrevistas con personal municipal y líderes de proyectos para enriquecer la comprensión de los procesos presupuestarios y los desafíos de gestión encontrados.

Los resultados obtenidos indican que, aunque la ejecución presupuestaria dentro del período evaluado fue en general positiva, hubo algunas desviaciones importantes debido a una planificación insuficiente y revisiones a los presupuestos base en ciertos proyectos críticos. El estudio también mostró que los problemas en la asignación de recursos, junto con los retrasos en la ejecución de algunos proyectos, estaban obstaculizando el logro de los objetivos establecidos en el plan de desarrollo

municipal. Aun así, se observó que, en los proyectos presupuestarios más estrictamente controlados, había un mayor nivel de cumplimiento.

Laura Huanqui (2023) sugiere que, es necesario establecer un sistema más estricto de control y monitoreo para los proyectos municipales. También se sugirió que se mejore la coordinación entre los diversos departamentos del gobierno municipal y que se implementen procesos de manera eficiente mientras se cumplen los hitos de desarrollo dentro de los plazos deseados.

En el estudio titulado “Ejecución Presupuestaria y el Cumplimiento de Metas Institucionales de la Municipalidad Distrital de Cabanaconde, Caylloma, Arequipa, 2020-2021”, realizado por Aguilar Cornejo y Valencia Román (2024), determinaron el alcance de la gestión de los recursos públicos sobre la ejecución de los proyectos municipales y el logro de los objetivos institucionales, especialmente en infraestructura, salud y educación.

De enfoque cuantitativo con un diseño correlacional-descriptivo. La población estuvo conformada por los informes presupuestarios municipales y los reportes sobre el logro de las metas, se utilizaron fuentes documentales como los presupuestos aprobados y los informes de ejecución, complementados con entrevistas a funcionarios municipales responsables de la gestión del presupuesto, así como de la ejecución de los proyectos.

Los hallazgos recogidos indicaron que la ejecución eficiente del presupuesto tuvo un impacto directo, particularmente en el desarrollo de infraestructuras y mejoras en los servicios públicos. Sin embargo, hay algunos problemas relacionados con la ejecución de algunas obras, desviaciones presupuestarias y en el área del logro de objetivos, particularmente en salud y educación, que mostraron intentos que son indicativos de una mala planificación y falta de supervisión adecuada y continua en la gestión de recursos. A pesar de estos desafíos, se observó que aquellos proyectos con mayor planificación y supervisión pudieron alcanzar los objetivos establecidos.

En conclusión, Aguilar y Valencia (2024) destacaron que gestionar los recursos asegura el logro de objetivos institucionales dentro de los municipios, especialmente en entornos presupuestarios restringidos. Se sugirió que el Municipio del Distrito de Cabanaconde mejore los sistemas de control y monitoreo de la ejecución.

presupuestaria y mejore la planificación de proyectos utilizando tecnología. Este estudio proporciona sugerencias concretas para optimizar la eficiencia en la ejecución del presupuesto municipal y en la gestión de los recursos públicos.

## **2.2. Bases teóricas**

### ***2.2.1. Bases teóricas de la ejecución presupuestal***

#### *2.2.1.1. Concepto de ejecución presupuestal*

Según Raudla y Douglas (2021) se refiere al proceso en el cual se verificará si los recursos financieros asignados en el presupuesto de una entidad pública se destinan efectivamente a las actividades y programas previstos en la planificación, siendo la administración y control del gasto en relación con los ingresos, así como el cumplimiento de todas las decisiones y asignaciones que se hayan presupuestado en el plan. Este ciclo se caracteriza por la administración cuidadosa de los recursos a gastar, procurando que se utilicen los recursos financieros de acuerdo con las metas y prioridades que se hayan delineado en el presupuesto.

En líneas generales, comprende la autorización de gastos, control de flujo de caja, y la evaluación de la eficacia de cada parte de la ejecución. En la ejecución de control, la gestión fiscal presupuestaria es central, porque asegura la adecuada y correcta utilización de los recursos, y porque evita desviaciones relevantes, siendo que, la ejecución presupuestaria sirve como fundamento para la rendición de cuentas.

La ejecución presupuestal, además, constituye un pilar fundamental para garantizar la transparencia y la eficiencia en la administración de los fondos públicos. Un proceso bien gestionado no solo implica cumplir con los montos y plazos establecidos, sino también asegurar que cada gasto esté debidamente sustentado y alineado con los objetivos y prioridades institucionales. Esto contribuye a fortalecer la confianza de la ciudadanía y a facilitar el control social sobre la gestión pública.

Asimismo, la ejecución presupuestal está determinada por un conjunto de normas, reglamentos y procedimientos que establecen las reglas para su desarrollo. Dicho marco normativo contempla aspectos como la autorización de modificaciones presupuestarias, la priorización del gasto, y las obligaciones de seguimiento y reporte, con el fin de prevenir desviaciones y asegurar que los recursos sean asignados y utilizados bajo criterios claros y previamente definidos.

La eficiencia en este proceso también depende de la existencia de sistemas de



información precisos y actualizados, que permitan monitorear el avance del gasto y compararlo con las metas físicas planteadas. La implementación de herramientas tecnológicas y registros automatizados favorece la trazabilidad de las operaciones y facilita la detección temprana de inconsistencias, lo que a su vez permite tomar decisiones correctivas oportunas.

Finalmente, la ejecución presupuestal forma parte de un ciclo de gestión más amplio que incluye la programación, formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del presupuesto. Su adecuada implementación impacta directamente en la calidad de los servicios públicos, en el cumplimiento de los compromisos asumidos por la entidad y en la consecución de metas estratégicas, convirtiéndose en un factor clave para el desarrollo sostenible y la eficiencia administrativa.

#### *2.2.1.2. Importancia de la ejecución presupuestal en la gestión pública*

Garantiza la gestión pública, de modo tal que se asegure que se cumplan las condiciones estratégicas y operativas que permiten a las entidades del gobierno “alcanzar y cumplir una existencia funcional”, en otras palabras, lograr las responsabilidades sociales y económicas que les corresponden. Raudla y Douglas (2021) resaltan que, en primer lugar, es necesario contar con un sistema adecuado que facilite a las entidades estatales la correcta asignación y utilización de los recursos, y que en el seguimiento se cuente con un control que permita hacer la evaluación del gasto público que se esté realizando.

A través de la ejecución de un presupuesto, un gobierno puede planificar y asignar fondos en rubros tales como: salud, educación, infraestructura y seguridad. Por otro lado, la liquidez, los desequilibrios fiscales, y las desviaciones presupuestarias son problemas que las entidades gubernamentales públicas enfrentan, especialmente cuando la ejecución presupuestaria es deficiente. Estos problemas erosionan la confianza pública. Por otro lado, un presupuesto del sector público que esté bien diseñado, permite al gobierno enfocarse en cambios constructivos en la economía y la sociedad, sin sacrificar la sostenibilidad fiscal. Este enfoque le concederá al gobierno una mejor capacidad para manejar la estabilidad en tiempos difíciles.

El gobierno puede utilizar el presupuesto para planificar servicios sociales básicos y educación, inversión en infraestructura y gastos en seguridad. Durante la fase de ejecución, el gobierno puede reservar algunos fondos con la expectativa de obtener un mayor retorno en el futuro. Raudla y Douglas (2021) enfatizan que, durante un

período de austeridad en el sector público, la eficiencia maximiza el uso de los recursos públicos orientados hacia la economía y la sociedad.

La significación que tiene para la gestión pública la ejecución presupuestal es que ésta hace que los planes y que las políticas se transformen en bienes y en servicios concretos para la ciudadanía. Puede ser técnicamente correcta la formulación de un presupuesto, pero si la ejecución no se hace con puntualidad, con calidad y control, el valor público no se hace realidad. Por eso la construcción es el eslabón que hace de nexo entre la planificación estratégica y la operativa cotidiana: permite asegurar que los insumos, los procesos sean oportunos, que objetivos fijos se enmarquen en el control del gasto con sus resultados verificables.

La ejecución, desde la óptica de la disciplina fiscal, permite ordenar el control de los compromisos, devengos y pagos junto con la previsión de caja, evitando el peligro de la acumulación de obligaciones impagas, de desvíos significativos y de “picos” estacionales que obligan tensionando la tesorería. En este sentido, el control del compromiso anterior al devengo acota riesgos de sobreejecución, mientras que los calendarios de desembolsos ajustados permiten reducir costos financieros y prevenir la generación de retrasos. Esta previsibilidad permite consolidar la estabilidad macroeconómica y también la credibilidad del gobierno frente a sus proveedores, a los inversores y también a la ciudadanía.

En términos de eficiencia asignativa, la ejecución presupuestal es el vehículo para priorizar y reprogramar recursos ante cambios del entorno. Cuando existen mecanismos ágiles de modificación dentro de reglas claras, los gestores pueden mover fondos desde actividades de menor impacto hacia intervenciones con mayor retorno social, sin perder trazabilidad. La ejecución se vuelve, así, una herramienta dinámica que balancea disciplina con flexibilidad programática.

La eficiencia operativa también depende decisivamente de la ejecución. La articulación entre los planes de contratación, la programación de compromisos y los cronogramas de entrega de bienes y servicios reduce tiempos muertos, evita compras de última hora y mejora los precios unitarios al permitir economías de escala. Una buena ejecución presupuestal se reconoce cuando el “ritmo de gasto” (burn rate) acompasa el avance físico: no antes —para evitar acopios ociosos— ni después —para prevenir cuellos de botella y subejecución—.

La orientación a resultados confiere otra dimensión clave. Un presupuesto

ejecutado por programas y con metas de producto y resultado facilita evaluar costo-efectividad, identificar cuellos de botella y tomar medidas correctivas a mitad de año. Vincular la ejecución financiera con indicadores de desempeño —cobertura, calidad, tiempos de atención, satisfacción del usuario— permite pasar de la lógica de insumos a la lógica de valor público. La retroalimentación sistemática (evaluaciones rápidas, revisiones semestrales, análisis de variaciones) hace que la ejecución sea un proceso de aprendizaje continuo y no solo un cumplimiento contable.

En el plano de equidad y cierre de brechas, la ejecución presupuestal es el mecanismo que garantiza que los recursos lleguen efectivamente a los territorios y poblaciones objetivo. Una programación multianual de inversiones, acompañada de seguimiento a proyectos en ejecución, previene discontinuidades que encarecen obras, y promueve la progresividad del gasto en salud, educación, protección social e infraestructura básica. La coordinación intergubernamental durante la ejecución —especialmente en contextos descentralizados— reduce duplicidades, corrige asimetrías de capacidades y mejora la focalización.

La transparencia y la rendición de cuentas descansan, en gran medida, en la calidad de la ejecución. La trazabilidad de cada operación, desde el compromiso hasta el pago, sumada a reportes oportunos y comprensibles, facilita el control social y la auditoría. Portales de datos abiertos, tableros de seguimiento y reportes de avance físico-financiero permiten que la ciudadanía, los órganos de control y los tomadores de decisión vigilen desvíos y soliciten correcciones. Una ejecución transparente desincentiva la corrupción y fortalece la confianza en la administración pública.

La gestión de riesgos es otro componente esencial. Una buena ejecución presupuestal incorpora provisiones para contingencias, protocolos para emergencias y salvaguardas de integridad en etapas críticas como contratación y pagos. La anticipación de riesgos de tipo cambiario, inflacionario, logístico o de integridad —con matrices de riesgo y planes de mitigación— reduce la probabilidad de paralizaciones, sobrecostos y pérdidas de calidad en los servicios entregados.

En el frente macroeconómico, la ejecución puede apoyar políticas contracíclicas cuando los sistemas permiten acelerar inversiones prioritarias en fases de desaceleración y moderarlas en periodos de sobrecalentamiento, siempre dentro de reglas fiscales. La consistencia entre el marco fiscal de mediano plazo y la programación anual de caja otorga un ancla para que la ejecución contribuya a la

estabilidad, en lugar de exacerbar los ciclos.

El manejo de la tesorería y la cuenta única del tesoro se vuelve determinante para una ejecución eficiente. Integrar disponibilidades, programar pagos y consolidar saldos evita la fragmentación de recursos, disminuye costos financieros y permite atender oportunamente a proveedores y beneficiarios. Esto, a su vez, reduce litigios, mejora la reputación crediticia del Estado y evita que contratos se encarezcan por riesgo percibido.

#### *2.2.1.3. Factores que influyen en la ejecución presupuestal*

Kovačević et al. (2019) explicaron que múltiples factores influyen en el éxito o fracaso de la ejecución del presupuesto de las entidades públicas. Estos factores no solo impactan la efectividad en la utilización de recursos, sino también la eficiencia y la transparencia en la implementación de políticas públicas.

La ejecución de la estimación presupuestaria está influenciada por múltiples factores, de los principales es la calidad de la ejecución del proceso de planificación. Los presupuestos derivados de evaluaciones realistas de necesidades y prioridades son más propensos a llevarse a cabo exitosamente a cuando están estructurados y son planificados de manera sistemática. Para lograr una ejecución efectiva se necesita una estimación precisa de los recursos y gastos públicos, así como la movilización de las políticas públicas y las demandas sociales en torno a los objetivos del presupuesto.

Otro desafío crítico se relaciona con la administración técnica encargada de la ejecución del presupuesto. La falta de personal capacitado en una organización, como Kovačević et al. (2019) lo ha señalado, puede resultar en el desperdicio de recursos y en la ineficiencia del gasto presupuestario. En todo caso, la transparencia, el control interno y el rendido de cuentas son clave para los gastos que se han asignado, así como para los gastos en la supervisión del control. La existencia de sistemas de auditoría interna y de control brinda precisión al presupuesto y minimiza la desviación de recursos.

Además, factores externos como el estado de la economía en el país, las condiciones fiscales globales, así como los cambios en la política económica impactan directamente en el control presupuestario. Subsidiar la política fiscal junto con la elaboración de presupuestos expansivos durante períodos difíciles de recesión, como durante una crisis económica o estancamiento, a menudo resulta en un aumento del

rendimiento fiscal, complementando así los fondos disponibles para el presupuesto aprobado. Por el contrario, una legislación anticuada o restricciones legales no proporcionan mayor flexibilidad en relación con la ejecución o asignación de fondos.

Como señalan Kovačević et al. (2019), los factores políticos también influyen considerablemente, ya que las decisiones políticas relacionadas con el gasto y las prioridades presupuestarias, las asignaciones de recursos y la actitud general hacia las políticas públicas moldean el proceso de ejecución del presupuesto. Los cambios en las administraciones o las corrientes políticas pueden resultar en desequilibrios fiscales y eludir el curso de ejecución originalmente previsto.

Los factores sociales, como la demanda y la participación en la gobernanza también tienen un impacto en la ejecución del presupuesto. La presión pública respecto a ciertos gastos, como la salud y la educación, puede iniciar ajustes en los presupuestos y, a veces, llevar a cambios en las prioridades de ejecución.

La capacidad institucional es otro factor determinante para el éxito de la ejecución presupuestal. Incluye no solo el número y la formación técnica del personal, sino también la claridad en la asignación de funciones, la estabilidad de los equipos de trabajo y la existencia de manuales y procedimientos estandarizados. Instituciones con una estructura organizativa bien definida y con mecanismos de coordinación entre áreas logran una ejecución más ordenada y previsible, mientras que la improvisación, la alta rotación de personal o la ausencia de lineamientos claros suelen traducirse en retrasos, subejecución o gasto ineficiente.

La infraestructura tecnológica y los sistemas de información también desempeñan un papel clave. Plataformas integradas que conecten las áreas de presupuesto, tesorería, compras y contabilidad permiten una trazabilidad total de los recursos y facilitan la detección temprana de desviaciones. La falta de herramientas digitales actualizadas, o el uso de sistemas no interoperables, genera duplicidad de esfuerzos, errores de registro y dificultades para elaborar reportes oportunos, afectando la capacidad de respuesta ante contingencias.

La cultura organizacional influye de manera menos visible pero igualmente significativa. Un entorno donde se promueva la responsabilidad, la transparencia y la orientación a resultados favorece que la ejecución presupuestal se realice con criterios técnicos y no solo por cumplir plazos o metas numéricas. Por el contrario, culturas institucionales que priorizan la velocidad sobre la calidad, o que carecen de incentivos

para la optimización del gasto, pueden fomentar prácticas de “ejecución acelerada” al final del periodo fiscal, con impactos negativos en la calidad del gasto.

Los factores normativos y procedimentales también pueden potenciar o limitar la ejecución. Legislaciones rígidas que dificultan la reasignación de partidas, requisitos administrativos excesivos o procesos de contratación demasiado prolongados pueden retrasar la utilización de los recursos, incluso cuando estos se encuentran disponibles. Por el contrario, marcos normativos flexibles, pero con salvaguardas claras de integridad y transparencia, permiten una adaptación más ágil a las necesidades reales durante el ejercicio fiscal.

El acceso a financiamiento y la previsibilidad en el flujo de caja son condiciones básicas para la ejecución. Una programación financiera coherente con el calendario de actividades evita interrupciones en proyectos, garantiza el pago puntual a proveedores y reduce el riesgo de penalizaciones contractuales. Problemas de liquidez, endeudamiento excesivo o dependencia de transferencias externas condicionadas pueden frenar el ritmo de ejecución, incluso si el presupuesto aprobado es suficiente.

#### *2.2.1.4. Etapas del proceso presupuestario*

Chandawarkar et al. (2024) describe las etapas principales del proceso presupuestario que es central en entidades públicas y privadas y su asignación de recursos. Este proceso se lleva a cabo de manera escalonada y requiere la participación de múltiples departamentos y partes interesadas dentro de la organización. Estas son las etapas del proceso presupuestario:

**Planificación y estimación de recursos:** La entidad debe considerar las necesidades presupuestarias dentro de la organización mientras proyecta actividades y objetivos generales. Se debe realizar un análisis detallado de los recursos disponibles y de los ingresos y gastos esperados.

**Preparación del presupuesto:** Durante esta etapa del proceso, se generan los documentos presupuestarios que capturan el pronóstico de ingresos y gastos para un período determinado.

**Aprobación del presupuesto:** El documento presupuestario se presenta al órgano de gobierno o autoridad competente para su aprobación. Durante este paso, hay una oportunidad para realizar algunas modificaciones basadas en las negociaciones o

en el caso de que algunos sectores necesiten ser priorizados.

**Ejecución del presupuesto:** Tras la aprobación, comienza la fase de ejecución donde los recursos aprobados se consumen en la financiación de los proyectos y actividades delineados en el plan.

**Control y evaluación:** El paso final implica rastrear el objetivo financiero utilizando funciones de auditoría y evaluaciones regulares. Es importante que se realicen comparaciones entre lo que se ha planificado y lo que se ha ejecutado y que se tomen acciones correctivas donde sea necesario para mejorar la gestión eficiente de fondos.

Chandawarkar et al. (2024) observan que todas estas fases están interrelacionadas y la asignación de fondos sin control respecto a los gastos resultará en ineficiencia.

#### *2.2.1.5. Definición y principios de asignación de recursos públicos*

Ruan et al. (2020) define la asignación de recursos públicos como el proceso donde el gobierno asigna fondos, materiales y personas a diferentes departamentos y programas dentro del presupuesto público. Esta asignación tiene como objetivo optimizar el bienestar de la población, a través de varios sectores, incluyendo educación, salud pública, infraestructura y seguridad.

Los fundamentos de la asignación de recursos públicos buscan asegurar que la asignación descrita se realice de manera justa y económicamente eficiente. Algunos de los principios más relevantes son:

**Eficiencia:** Este principio se refiere a la necesidad de lograr resultados e impactos máximos del uso de los recursos asignados a un área y políticas públicas determinadas. La asignación debe hacerse de tal manera que los recursos se utilicen en las áreas que generarán la mayor ventaja para la sociedad.

**Equidad:** La equidad significa que no solo se debe considerar a cada uno de los grupos que componen a la sociedad a la hora de brindar recursos, sino que también se deben equilibrar los recursos en función de cada uno de los grupos. Este principio posibilita que no haya ninguna forma de exclusión en la asignación.

**Sostenibilidad:** Este principio de equidad se encarga de tomar en cuenta el valor equilibrado de las decisiones que se están llevando a cabo en el momento, ya que los beneficios obtenidos deben evitar la sobreexplotación de recursos en el futuro, de la

misma manera que deben cuidar el daño que le hacen a la naturaleza. La sostenibilidad en el ámbito de recursos de dominio público implica el control que se debe tener en el uso de tales bienes.

Transparencia: Dentro de la obra pública, la publicidad de las formas de distribución debe ser clara, brindando al público la posibilidad de comprender el porqué de la asignación.

Responsabilidad: Finalmente, el principio de responsabilidad implica que las instituciones que se encuentran a cargo de la distribución y el control de los recursos deben informar a la población los objetivos que se han trazado, así como el presupuesto y los recursos que se les están otorgando. De esta forma, se garantiza mecanismos que le ayuden a cuidar que se están respetando las metas planteadas y se están utilizando de la forma óptima en función a los principios de costo, eficiencia y equidad.

Como señala Ruan et al. (2020), se adapta dinámicamente a los cambios en la población, así como a los contextos sociales y económicos.

#### *2.2.1.6. Relación entre asignación y eficiencia en la gestión institucional*

Polishchuk y Horbatiuk (2023) señalan que la correlación entre la asignación y la eficiencia es central para la gestión institucional y particularmente para las instituciones educativas. La asignación de recursos denota la división de los recursos disponibles a las diferentes secciones de la institución y sus divisiones. La eficiencia, como en la mayoría de los casos, cuantifica la medida en que esos recursos ayudan a los objetivos institucionales.

Resulta de una mejor comprensión de las necesidades de cada área y de las prioridades estratégicas de la escuela, lo que resulta en una gestión eficiente. La asignación de recursos de la escuela basada en las prioridades y necesidades de la institución logra mejores resultados institucionales a costos mínimos. Este tipo de gestión eficiente ayuda a mantener el rendimiento institucional y los objetivos educativos sin gastos excesivos en prioridades secundarias.

Polishchuk y Horbatiuk (2023) argumentan que la adaptación a cambios y desafíos afecta la eficiencia institucional, así como la asignación de recursos en relación con el entorno educativo. De esta manera, un esquema que ofrece un nivel de reajuste que es dinámico y ajustable basado en una evaluación continua de necesidades alimenta la alta eficiencia en la gestión, ya que la institución es capaz de responder a



demandas emergentes de manera oportuna con la ayuda de un sólido liderazgo institucional.

#### *2.2.1.7. Problemáticas comunes en la asignación de recursos*

Enfrenta varios problemas persistentes que pueden socavar la eficiencia y efectividad de su gestión. Como señalan Polishchuk y Horbatiuk (2023), uno de los principales desafíos es la mala asignación de recursos que tanto sub financia las áreas que más necesitan ayuda como no capitaliza plenamente los recursos disponibles.

Otro problema común es la desalineación de los recursos asignados con las prioridades estratégicas de la institución. Esto puede resultar en sub financiamiento de áreas críticas como la investigación, el desarrollo del profesorado o la infraestructura, mientras que otras áreas, menos estratégicamente importantes, pueden recibir un financiamiento desproporcionadamente alto. La mala asignación de recursos debido a errores de planificación o cambios administrativos motivados políticamente es otro fenómeno común.

Otra ineficiencia crítica es el derroche de recursos. Aunque los recursos se asignen de forma correcta, pueden desperdiciarse si no se gestionan adecuadamente. El derroche puede ser causado por procedimientos burocráticos, escasa capacitación o desorden, los cuales entrelazan los recursos a un sistema que no los deja aprovechar de forma óptima.

Por último, la falta de controles y evaluaciones profundiza la crisis en la gestión de recursos. En la ausencia de controles se hace un seguimiento escaso a la implementación de los recursos y los resultados que se obtienen, convirtiéndose la gestión de recursos en una tarea sin la posibilidad de detectar oportunidades de mejora en términos de dirección y redireccionamiento de recursos en tiempo y forma, garantizando la máxima elocuencia en los resultados.

A estas problemáticas se suma la rigidez presupuestaria, que limita la capacidad de reasignar fondos de manera ágil frente a cambios en las condiciones o necesidades institucionales. En muchos casos, las normativas o procedimientos internos impiden modificar partidas, aunque existan recursos subutilizados en determinadas áreas, lo que genera una subejecución parcial y la pérdida de oportunidades para atender emergencias o proyectos de alto impacto.

La planificación deficiente también es un factor recurrente que agrava la

asignación ineficiente. Cuando las proyecciones de demanda, costos o tiempos de ejecución se realizan sin datos actualizados o sin un análisis riguroso, los recursos asignados no corresponden a la realidad operativa. Esto puede traducirse en inversiones sobredimensionadas que no se aprovechan en su totalidad, o en presupuestos insuficientes que interrumpen la ejecución de programas esenciales.

Los retrasos en los procesos de contratación y adquisición constituyen otra fuente de ineficiencia. Incluso con recursos asignados correctamente, la ejecución puede verse comprometida por licitaciones declaradas desiertas, impugnaciones legales, o demoras administrativas en la adjudicación de contratos. Estos retrasos no solo encarecen los proyectos por efecto inflacionario, sino que también pueden provocar la pérdida de financiamiento condicionado a plazos específicos.

La centralización excesiva en la toma de decisiones presupuestarias también impacta negativamente en la asignación de recursos. Cuando las decisiones se concentran en niveles superiores sin considerar las realidades y necesidades de las áreas operativas, se corre el riesgo de destinar recursos a proyectos políticamente prioritarios, pero de escaso impacto real. En contraste, la descentralización con mecanismos claros de control y evaluación permite ajustar la asignación de forma más precisa a las demandas locales.

Asimismo, la falta de criterios objetivos y transparentes para la priorización de proyectos puede dar lugar a asignaciones basadas en intereses particulares, presiones externas o negociaciones internas que no responden al interés institucional. Esto no

solo afecta la efectividad del gasto, sino que también debilita la confianza en la gestión y puede derivar en conflictos internos por percepción de inequidad.

La ausencia de seguimiento sistemático y evaluación de resultados impide retroalimentar el proceso de asignación con evidencia objetiva. Sin mediciones claras de desempeño, es difícil identificar qué áreas generan mayor retorno social o institucional por cada unidad monetaria invertida, lo que perpetúa decisiones inerciales año tras año. La implementación de sistemas de monitoreo con indicadores cuantitativos y cualitativos podría ayudar a corregir esta limitación y optimizar el uso de los recursos.

#### *2.2.1.8. Concepto de subejecución presupuestaria*

García (2021) ilustra cómo la no utilización de la asignación presupuestaria dentro de un marco temporal específico constituye una subejecución del presupuesto, como el fracaso en realizar todas las actividades dentro de un período determinado, o una incapacidad total para operar dentro del presupuesto disponible, la subejecución del presupuesto deja mucho que desear, ya que revela la ausencia de justificación del financiamiento. En la gestión pública, soporta el peso de la ineficiencia pública, lo que genera un clamor público por la justificación del efecto sobre la asignación presupuestaria y su gasto.

La subejecución del presupuesto puede ser detectada e identificada tanto en los niveles de gasto como en los de inversión de capitalización. De acuerdo con ambas dinámicas, la subejecución del presupuesto surge del fracaso en completar las actividades de gasto contenidas en el presupuesto. La evaluación del ejercicio presupuestario desde las perspectivas de la gestión financiera y la gestión pública se ha descrito como un 'proceso perpetuo y sin fin'. La monitorización continua y constante, como lo describe García (2021), es absolutamente imperativa para la detección del gasto insuficiente en relación con el presupuesto de fondos públicos para programas particulares, siendo esta la condición previa esencial para el logro de este mismo objetivo.

La subejecución presupuestaria no solo refleja un desaprovechamiento de los recursos financieros asignados, sino que también implica la pérdida de oportunidades para generar valor público. Cada monto no ejecutado dentro del plazo establecido

representa servicios, proyectos o inversiones que la ciudadanía no recibe en tiempo y forma, afectando directamente la credibilidad institucional y la confianza social en la gestión pública.

En el ámbito de la inversión pública, la subejecución puede traducirse en la paralización de obras, retrasos en la entrega de infraestructura y encarecimiento de proyectos debido a la inflación y a los costos asociados con la reactivación de actividades. En el gasto corriente, puede significar la no provisión de bienes y servicios esenciales, lo que afecta la continuidad de programas estratégicos y la calidad de la atención en sectores como salud, educación y seguridad.

Entre las principales causas de la subejecución se encuentran los retrasos en los procesos de contratación y adquisición, la falta de planificación detallada y realista, la debilidad en la coordinación interinstitucional, así como limitaciones normativas que dificultan la reasignación de recursos hacia actividades con mayor viabilidad de ejecución. También influyen factores externos como inestabilidad política, emergencias imprevistas, desastres naturales o fluctuaciones macroeconómicas que obligan a replantear las prioridades presupuestarias.

La subejecución presupuestaria genera, además, efectos negativos en el ciclo fiscal de años posteriores. Por un lado, puede derivar en la reducción de presupuestos futuros para la entidad o programa afectado, bajo la percepción de que no requiere tantos recursos. Por otro, desincentiva la formulación de proyectos ambiciosos, ya que la falta de ejecución puede asociarse a riesgos de reputación y de cuestionamientos por parte de órganos de control.

La gestión moderna recomienda que la prevención de la subejecución se aborde desde una estrategia integral que incluya planificación multianual, mejora de la capacidad operativa, fortalecimiento de los sistemas de seguimiento y monitoreo, y mecanismos de alerta temprana para reorientar los recursos antes de que finalice el ejercicio fiscal. De esta manera, la ejecución presupuestaria puede alinearse mejor con los objetivos estratégicos y con las necesidades reales de la población, reduciendo al mínimo la ineficiencia y el desaprovechamiento de recursos.

### *2.2.1.9. Causas frecuentes de la subejecución*

Las causas de la subejecución presupuestaria son diversas y pueden relacionarse tanto con factores internos como externos. Como señala García (2021), las causas de la subejecución son:

Falta de planificación adecuada: la planificación insuficiente y poco realista de las actividades y proyectos a ejecutar se mantiene como una de las principales causas de subejecución. Cuando las actividades no están claramente definidas o los recursos no están adecuadamente asignados, la ejecución puede verse obstaculizada, como se describió anteriormente.

Retrasos en la asignación de recursos: en muchas ocasiones, la asignación de recursos para proyectos no ocurre de manera oportuna, causando un retraso en la ejecución. Esto puede ser el resultado de la burocracia o procesos administrativos lentos que hacen que los fondos no estén disponibles cuando se necesitan urgentemente.

Capacidad limitada de ejecución: las instituciones públicas enfrentan dificultades relacionadas con la falta de capacidad técnica y administrativa para implementar proyectos o programas de manera oportuna. La falta de personal capacitado, infraestructura inadecuada pueden contribuir a la subejecución.

Cambios en las prioridades políticas: los cambios en las administraciones políticas, junto con sus prioridades gubernamentales, pueden interrumpir la implementación del presupuesto. Los nuevos líderes pueden optar por cambiar el enfoque hacia nuevas áreas de recursos, ignorando los proyectos previamente planificados.

Factores externos e imprevistos: las condiciones externas, como crisis económicas, desastres naturales o cambios legislativos, pueden obstaculizar la ejecución del presupuesto. Los gobiernos pueden verse obligados a adaptarse a nuevas condiciones, lo que puede llevar a la subutilización de los gastos planificados.

A estas causas se suman las deficiencias en los procesos de contratación pública. Procedimientos de licitación excesivamente largos, impugnaciones legales, incumplimiento por parte de proveedores o la ausencia de una cartera de contratistas confiables pueden retrasar significativamente el inicio y la ejecución de proyectos, provocando que los recursos asignados no se utilicen en el periodo fiscal previsto.

Otro factor recurrente es la fragmentación institucional. Cuando las competencias y responsabilidades para la ejecución del presupuesto están dispersas en múltiples dependencias sin mecanismos efectivos de coordinación, se generan cuellos de botella en la toma de decisiones y duplicidad de funciones, lo que ralentiza el avance físico y financiero de las actividades planificadas.

La rigidez normativa también puede convertirse en un obstáculo. Normas que restringen la reprogramación presupuestaria, la reasignación de partidas o la contratación directa en casos urgentes, limitan la capacidad de respuesta de las instituciones frente a imprevistos. Esto provoca que, aunque los recursos estén disponibles, no puedan utilizarse de manera flexible para atender necesidades emergentes o acelerar la ejecución.

En algunos contextos, la subejecución también se ve incentivada por prácticas de gestión orientadas a evitar riesgos. Directivos o responsables de ejecución, ante el temor a observaciones de los órganos de control o a sanciones administrativas, optan por no comprometer recursos en operaciones que puedan generar controversia, incluso si esto implica no cumplir con las metas establecidas. Esta “ejecución defensiva” genera un círculo vicioso de baja absorción presupuestaria y menor impacto social.

El desfase entre la planificación física y la programación financiera constituye otra causa relevante. Proyectos que carecen de estudios técnicos concluidos, licencias, permisos o diseños detallados no pueden avanzar al ritmo planificado, lo que retrasa la posibilidad de comprometer y devengar los recursos asignados. Esta brecha entre la madurez técnica del proyecto y la disponibilidad de recursos es una de las principales razones por las que se registra subejecución en la inversión pública.

## **2.2.2. Bases teóricas de cumplimiento de metas institucionales**

### **2.2.2.1. Definición de metas institucionales**

Monar (2022) establece las metas institucionales como los objetivos que una organización, busca alcanzar dentro de un plazo específico, alineados con su misión y visión. Estas metas, como él las denomina, son los propósitos y objetivos de los cuales la institución deriva sus resultados esperados. En una organización, las metas crean una clara elucidación de los resultados a alcanzar. Los objetivos están alineados con la misión y visión de la organización, que son los pilares rectores de una institución.

Las metas también deben ser medibles, permitiendo así que la institución mida el progreso y, cuando sea necesario, ajuste las estrategias.

Los objetivos de una institución establecidos en el contexto del servicio público definen los dominios problemáticos que deben abordarse en la administración de servicios públicos y las tareas del servicio público. Estos objetivos están dirigidos a producir un impacto medible en áreas fundamentales de una sociedad dentro de un marco de priorización socioeconómica. Estos objetivos también responden a las necesidades sociales. Como afirma Monar (2022), los objetivos sociales en el sector público a menudo son ignorados, sin embargo, no deberían ser descuidados al definirlos y establecerlos en cualquier nivel de la organización para una alineación organizacional coherente.

Las metas institucionales, además de guiar las acciones y decisiones de una organización, cumplen una función de cohesión interna, ya que permiten que todas las áreas trabajen de manera coordinada hacia un mismo propósito. Esta alineación asegura que los recursos, tanto humanos como materiales y financieros, se utilicen de manera eficiente, evitando esfuerzos duplicados y maximizando el impacto de las intervenciones.

En el ámbito de la gestión pública, la definición de metas institucionales es esencial para garantizar que las políticas y programas respondan a las demandas de la ciudadanía. La claridad en las metas permite traducir los lineamientos estratégicos en acciones concretas, facilitando la rendición de cuentas y la evaluación de resultados. Metas bien formuladas ofrecen un marco para medir el desempeño, identificar desviaciones y adoptar medidas correctivas a tiempo.

Otro aspecto clave es que las metas deben ser realistas y alcanzables, sin perder de vista el nivel de ambición necesario para impulsar mejoras significativas. Para ello, es indispensable que su definición esté respaldada por diagnósticos rigurosos y por un análisis de viabilidad técnica, financiera y social. Esto contribuye a evitar promesas difíciles de cumplir que puedan generar desconfianza y frustración entre los grupos de interés.

Asimismo, las metas institucionales deben ser flexibles frente a cambios en el contexto, como variaciones en la disponibilidad de recursos, transformaciones en el entorno político o social, o la aparición de nuevas necesidades. La adaptabilidad no

significa renunciar a la orientación estratégica, sino mantener la capacidad de ajustar prioridades y estrategias sin perder el rumbo hacia los resultados deseados.

La participación de diferentes actores en el proceso de definición de metas fortalece su legitimidad. Involucrar al personal operativo, a las autoridades y, en el caso del sector público, a la ciudadanía, permite captar una visión más completa de las necesidades y expectativas, así como generar compromiso con el cumplimiento de los objetivos. Este enfoque participativo también favorece la identificación de posibles obstáculos y de soluciones más creativas y ajustadas a la realidad.

#### *2.2.2.2. Planeamiento estratégico y metas en el sector público*

Proceso que delimita los objetivos a alcanzar en un horizonte de tiempo prolongado, estima los recursos, así como la infraestructura que se requiere, y establece los criterios de evaluación y control. Efectivamente, para Monar (2022), en el sector público, el planeamiento estratégico solo es eficiente en la medida en que esté alineado a las prioridades nacionales y a las demandas de los ciudadanos. Esto es así, dado que se requiere que el gasto público optimizado logre el mayor bienestar social.

El planeamiento estratégico requiere identificación de metas institucionales que respondan a una realidad social y económica de una región, país o ciudad para que los planes de acción y programas que resulten se les puede evaluar en su eficacia. Lograrlo demanda que las metas sean enunciadas de manera precisa y sean acompañadas por criterios que permitan evidenciar el progreso. Igualmente, el planeamiento estratégico en el ámbito público se ve condicionado por la escasez de recursos y las limitadas disponibilidades de financiamiento, por lo que la priorización y el logro eficiente del gasto resulta clave.

En el contexto del sector público, el planeamiento estratégico se convierte en una herramienta fundamental para articular las políticas gubernamentales con acciones concretas que produzcan resultados tangibles para la ciudadanía. No se trata únicamente de establecer metas, sino de definir un camino lógico y coherente para alcanzarlas, con una asignación de recursos que responda a criterios de eficiencia, equidad y sostenibilidad fiscal.



Este proceso implica un análisis exhaustivo del entorno, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puedan influir en la consecución de los objetivos. Dicho diagnóstico es la base para formular estrategias que no solo respondan a las prioridades políticas del momento, sino que trasciendan los ciclos administrativos y mantengan continuidad en el largo plazo.

Asimismo, el planeamiento estratégico en el sector público requiere de una articulación vertical y horizontal. La articulación vertical garantiza la coherencia entre los planes nacionales, regionales y locales, evitando contradicciones y duplicidades. La articulación horizontal promueve la coordinación entre diferentes sectores y entidades para optimizar recursos y maximizar el impacto de las intervenciones, especialmente en proyectos de carácter intersectorial como infraestructura, salud o educación.

Un elemento clave para la eficacia del planeamiento estratégico es la existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el grado de cumplimiento de las metas y el impacto de las acciones emprendidas. La incorporación de indicadores de desempeño claros, cuantificables y periódicamente monitoreados es esencial para detectar desviaciones, corregirlas a tiempo y generar retroalimentación para el ciclo siguiente de planificación.

La participación ciudadana también desempeña un papel relevante. Involucrar a la población en la definición de prioridades y en la validación de metas incrementa la legitimidad de las políticas públicas y fortalece el compromiso de la sociedad con su cumplimiento. Este enfoque participativo permite que el planeamiento estratégico sea más inclusivo y que las metas respondan mejor a las verdaderas necesidades del territorio.

#### *2.2.2.3. Evaluación del cumplimiento de metas*

Se refiere a un proceso sistemático a través del cual se determina si los objetivos de una entidad se han alcanzado en virtud de las metas trazadas al inicio de la planeación. Monar (2022) considera que esta evaluación es un componente fundamental para diagnosticar una estrategia de política pública, así como para redefinir una estrategia en función de los resultados, siendo una evaluación mixta que involucra tanto medidas cuantitativas y cualitativas de desempeño, incorporando además criterios de eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.

La evaluación en el sector público además del cumplimiento de metas debe incorporar los factores exógenos que dentro de las metas definidas pudieran haber influido, como los ciclos económicos, la política externa o eventos inesperados como emergencias o crisis. A partir de la evaluación se pueden generar estas políticas, y es por esto que Monar (2022) señala que los resultados derivados de esta evaluación posibilitan al ejecutivo una reorientación de los recursos, modificación de políticas en uso, o el establecimiento de políticas nuevas para el saneamiento del desempeño institucional con el objetivo de un cumplimiento de metas a largo plazo.

La evaluación del cumplimiento de metas, para ser efectiva, debe partir de un diseño metodológico sólido que defina con claridad los indicadores, fuentes de información, herramientas de recolección de datos y periodicidad de la medición. Esto permite no solo medir si las metas se han alcanzado, sino también comprender las razones detrás de los resultados obtenidos.

En la gestión pública, este proceso es crucial para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia, ya que ofrece evidencia objetiva sobre la eficacia de las políticas y programas implementados. Una evaluación bien estructurada contribuye a fortalecer la confianza ciudadana, al demostrar que las acciones emprendidas se alinean con los compromisos asumidos y que los recursos se utilizan de forma responsable.

Otro elemento esencial es el carácter participativo de la evaluación. Involucrar a los actores clave —incluyendo personal operativo, autoridades y beneficiarios— permite obtener una visión integral que combina el análisis técnico con la percepción de quienes ejecutan y reciben las políticas. Esta diversidad de perspectivas enriquece el diagnóstico y facilita la identificación de ajustes realistas y sostenibles.

La evaluación no debe limitarse a un análisis *ex post*, sino que también debe incorporar mecanismos de seguimiento intermedio o evaluaciones de avance. Estos puntos de control permiten realizar ajustes oportunos, reorientar recursos y corregir desvíos antes de que el ciclo de ejecución concluya, aumentando así las posibilidades de cumplir las metas establecidas.

Asimismo, es fundamental que los resultados de la evaluación se traduzcan en acciones concretas. De nada sirve un diagnóstico exhaustivo si no se acompaña de un plan de mejora con responsabilidades definidas, plazos claros y mecanismos de

monitoreo posteriores para verificar su implementación. Esta retroalimentación convierte a la evaluación en una herramienta de aprendizaje institucional y no solo en un ejercicio de control.

## **2.3. Marco Conceptual**

### **2.3.1. Cumplimiento de Metas Institucionales**

#### *1.1.1.1. Ejecución de proyectos estratégicos*

Ramos (2020) explica que la ejecución de proyectos estratégicos es un componente clave dentro de la gestión presupuestaria en las organizaciones públicas y privadas. Los proyectos estratégicos son aquellos que están alineados con los objetivos a largo plazo de la entidad y tienen un impacto significativo en el desarrollo de sus capacidades, la mejora de sus procesos, o el cumplimiento de sus metas generales. La correcta ejecución de estos proyectos es esencial para garantizar que los recursos asignados en el presupuesto se utilicen de manera eficiente, efectiva y en consonancia con los planes estratégicos.

Según Ramos (2020), la ejecución de proyectos estratégicos requiere una planificación meticulosa, un seguimiento constante, y una evaluación periódica para asegurar que se estén cumpliendo los plazos y presupuestos asignados. Además, es fundamental que las autoridades encargadas de gestionar estos proyectos tengan la capacidad administrativa necesaria para superar obstáculos que puedan surgir durante la implementación, como retrasos en los suministros, cambios en las regulaciones o imprevistos en la ejecución. La gestión adecuada de estos proyectos no solo optimiza el uso de los recursos públicos, sino que también contribuye a la consolidación de la credibilidad de la administración pública ante los ciudadanos.

#### *1.1.1.2. Nivel de cumplimiento de servicios registrales*

El nivel de cumplimiento de servicios registrales hace referencia al grado en el que se cumplen los estándares y los plazos establecidos para la prestación de servicios relacionados con los registros públicos (como registros de propiedad, registro mercantil, entre otros). Ramos (2020) destaca que los servicios registrales son fundamentales para la seguridad jurídica y para facilitar las transacciones económicas, por lo que la eficiencia en su ejecución es crucial para el funcionamiento de la administración pública.

El cumplimiento de estos servicios se mide en función de varios indicadores de desempeño, tales como la rapidez en la atención, la precisión de los registros, y el

cumplimiento de los tiempos establecidos para la entrega de los servicios. Un alto nivel de cumplimiento en los servicios registrales refleja una gestión administrativa eficiente y transparente, lo cual es clave para generar confianza tanto en los ciudadanos como en los inversionistas. Ramos (2020) señala que los gobiernos deben implementar sistemas de control y monitoreo continuo para asegurar que los servicios registrales se entreguen de manera oportuna y conforme a las normativas vigentes.

#### *1.1.1.3. Satisfacción de usuarios internos*

La satisfacción de los usuarios internos se refiere al nivel de contento y conformidad de los empleados o miembros de una organización con los servicios, procesos y recursos que la administración les proporciona. Ramos (2020) explica que la satisfacción de los usuarios internos es un indicador clave de la eficiencia administrativa dentro de una organización pública o privada. Este factor tiene un impacto directo en la motivación, la productividad y la calidad del servicio que los empleados brindan a los ciudadanos.

Una alta satisfacción de los usuarios internos implica que los empleados tienen acceso a los recursos necesarios, a entornos laborales adecuados y a procesos bien definidos, lo que contribuye a un desempeño organizacional más eficiente. Para medir la satisfacción de los usuarios internos, se pueden utilizar encuestas periódicas, entrevistas y evaluaciones de desempeño que permitan identificar áreas de mejora en la gestión de recursos humanos y procesos internos. Según Ramos (2020), una organización que logra mantener a sus empleados satisfechos y motivados está mejor preparada para cumplir con sus objetivos estratégicos y mejorar la calidad del servicio prestado a los ciudadanos.

### **2.3.2. Ejecución Presupuestal**

#### *1.1.1.4. Asignación de recursos*

La asignación de recursos es el proceso mediante el cual se distribuyen los fondos disponibles entre diferentes áreas, proyectos o programas, de acuerdo con las prioridades establecidas por la institución o el gobierno. Masaquiza et al. (2020) señalan que esta asignación debe basarse en un análisis estratégico que considere tanto las necesidades reales de las áreas o proyectos como la disponibilidad de recursos. Una asignación adecuada de recursos es fundamental para garantizar que los objetivos y metas del presupuesto se cumplan eficazmente.

La asignación de recursos en el sector público, y particularmente en áreas como educación, debe estar dirigida a cubrir las necesidades prioritarias de los ciudadanos, con un enfoque en maximizar los resultados sociales y económicos de la inversión pública. Además, esta asignación debe ser transparente y justificada, para que los fondos se utilicen de acuerdo con los fines establecidos y para evitar posibles desviaciones o uso inadecuado de los recursos.

#### *1.1.1.5. Presupuesto Asignado y ejecutado*

Masaquiza, T. A., Palacios, A. M., & Moreno, K. A. (2020) explican que el presupuesto asignado se refiere a la cantidad de recursos financieros que se destinan a una entidad o proyecto específico, según lo determinado en el presupuesto aprobado. Esta cifra se establece al inicio de cada periodo fiscal, reflejando las prioridades y metas definidas por las autoridades competentes. Por otro lado, el presupuesto ejecutado se refiere a los recursos realmente utilizados durante el periodo de ejecución, es decir, la cantidad de dinero que se ha gastado para llevar a cabo las actividades o proyectos previstos.

La diferencia entre el presupuesto asignado y el presupuesto ejecutado puede reflejar diversos factores. Un presupuesto ejecutado inferior al asignado puede indicar una subejecución, lo que podría ser signo de ineficiencia o de dificultades operativas en la implementación de las actividades previstas. En cambio, un presupuesto ejecutado superior al asignado podría indicar que se han utilizado recursos adicionales de manera no planificada, lo que podría generar desequilibrios financieros. Es esencial para la gestión administrativa realizar un seguimiento constante de la ejecución para asegurar que los recursos asignados se utilicen de forma eficiente y efectiva.

#### *1.1.1.6. Subejecución presupuestaria*

La subejecución presupuestaria ocurre cuando los fondos asignados en un presupuesto no se utilizan completamente durante el periodo fiscal establecido. Según Masaquiza et al. (2020), la subejecución puede deberse a una mala planificación, a restricciones operativas como la falta de personal capacitado o a problemas logísticos que impiden la implementación efectiva de los proyectos o programas planificados. También puede ocurrir cuando los plazos de ejecución no se cumplen debido a factores externos como retrasos administrativos, cambios en la política o situaciones imprevistas.

La subejecución es problemática porque refleja ineficiencias en el uso de los recursos públicos, lo que puede generar desconfianza en la gestión pública y afectar la

credibilidad de las autoridades. Además, la falta de ejecución de los fondos asignados puede retrasar o impedir el cumplimiento de los objetivos establecidos en el presupuesto, lo que a su vez puede afectar la calidad de los servicios prestados a la población. La monitorización continua y el ajuste oportuno de las estrategias son esenciales para reducir la subejecución y asegurar que los recursos se utilicen de manera adecuada y efectiva.

## **2.4. Definición de conceptos básicos**

### **Asignación de recursos**

Masaquiza et al. (2020) definen la asignación de recursos como el proceso mediante el cual los fondos disponibles se distribuyen entre programas o proyectos según las prioridades institucionales. Este procedimiento busca maximizar el impacto social y económico, garantizando un uso eficiente y equitativo de los recursos públicos.

### **Calidad del gasto**

Para Masaquiza et al. (2020), la calidad del gasto se refiere al grado en que la ejecución presupuestal logra resultados efectivos, sostenibles y medibles. Evalúa no solo cuánto se gasta, sino también cómo y con qué impacto se utilizan los recursos en función de las metas institucionales.

### **Eficiencia, eficacia y transparencia**

Según Masaquiza et al. (2020), la eficiencia implica el uso óptimo de los recursos, la eficacia se refiere al cumplimiento de los objetivos planificados y la transparencia garantiza la comunicación clara y verificable de la información presupuestaria. Estos tres principios aseguran una gestión pública responsable y orientada a resultados.

### **Ejecución de proyectos estratégicos**

Ramos (2020) define la ejecución de proyectos estratégicos como la implementación efectiva de acciones prioritarias alineadas con los objetivos institucionales de largo plazo. Una ejecución adecuada fortalece las capacidades institucionales, optimiza recursos y contribuye directamente al cumplimiento de metas.

### **Ejecución presupuestal**

De acuerdo con Masaquiza et al. (2020), la ejecución presupuestal es el proceso por el cual los recursos financieros aprobados son aplicados a los programas y

actividades planificadas. Este proceso permite evaluar la eficiencia administrativa, el control del gasto y la capacidad institucional para cumplir metas.

### **Gestión administrativa**

Masaquiza et al. (2020) señalan que la gestión administrativa comprende la organización, control y evaluación de los procesos institucionales relacionados con la ejecución del presupuesto. Su propósito es garantizar que los recursos se utilicen correctamente y se logren los objetivos programados.

### **Nivel de cumplimiento de servicios registrales**

Ramos (2020) indica que el nivel de cumplimiento de servicios registrales representa el grado en que una entidad cumple los estándares, plazos y requisitos establecidos para la atención de trámites. Este indicador refleja la eficiencia, calidad y confiabilidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

### **Nivel de satisfacción con la gestión presupuestaria**

Según Ramos (2020), esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores sobre la eficiencia, transparencia y pertinencia en el uso de los recursos institucionales. Refleja el grado de confianza y satisfacción del personal con la administración del presupuesto.

### **Presupuesto asignado y ejecutado**

Como explican Masaquiza et al. (2020), el presupuesto asignado corresponde a los recursos financieros aprobados, mientras que el presupuesto ejecutado refleja los fondos efectivamente utilizados en el periodo fiscal. La comparación entre ambos permite medir la eficiencia y eficacia de la gestión financiera.

### **Satisfacción de usuarios internos**

Ramos (2020) define la satisfacción de los usuarios internos como el nivel de conformidad del personal con los recursos, procesos y condiciones laborales que ofrece la institución. Una alta satisfacción incrementa la motivación, productividad y compromiso con los objetivos institucionales.

### **Subejecución presupuestaria**

Masaquiza et al. (2020) describen la subejecución presupuestaria como la situación en la que los recursos asignados no se utilizan completamente durante el ejercicio fiscal. Este fenómeno evidencia ineficiencia administrativa y afecta el cumplimiento de metas institucionales, reduciendo la efectividad del gasto público.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Este estudio se enmarcó dentro del enfoque correlacional, ya que su propósito fue analizar la relación entre la ejecución presupuestaria y el logro de las metas institucionales en la SUNARP – Sede Tacna. Asimismo, el enfoque correlacional permitió analizar la intensidad y dirección del vínculo entre las dos variables principales la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales, proporcionando evidencia empírica que sustente decisiones estratégicas dentro de la entidad pública.

#### **3.2. Nivel de investigación**

El presente estudio fue de nivel descriptivo–relacional, ya que no solo se orientó a describir las características y comportamientos de la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales, sino que además buscó analizar la relación existente entre ambas variables. En este sentido, la investigación permitió identificar cómo la ejecución del presupuesto se asocia con el nivel de cumplimiento de las metas institucionales, sin que ello implique la manipulación deliberada de las variables de estudio.

#### **3.3. Diseño de investigación**

El diseño metodológico de la presente investigación fue no experimental y longitudinal, debido a que las variables de estudio no fueron manipuladas deliberadamente, sino que fueron observadas y analizadas tal como se presentan en su contexto institucional real, específicamente en la SUNARP – Sede Tacna.

El carácter longitudinal del estudio se justificó en que el análisis abarcó dos ejercicios presupuestales consecutivos (2023 y 2024), lo que permitió observar el comportamiento de la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en más de un momento temporal, sin intervenir ni alterar las condiciones en las que se desarrollan dichas variables.

En este sentido, el estudio realizó mediciones correspondientes a cada ejercicio fiscal, posibilitando el análisis relacional entre las variables a lo largo del periodo considerado.



### **3.4. Población y muestra**

#### **Población:**

La población de estudio estuvo constituida por la totalidad de los registros mensuales oficiales de ejecución presupuestal y cumplimiento de metas institucionales de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) – Sede Tacna, correspondientes a los ejercicios fiscales 2023 y 2024.

En total, la población estuvo conformada por 24 registros mensuales, distribuidos de la siguiente manera:

Año 2023: 12 registros mensuales

Año 2024: 12 registros mensuales

Cada registro mensual contuvo información cuantitativa sobre los indicadores de ejecución presupuestal y cumplimiento de metas institucionales, constituyéndose en la unidad de análisis del estudio.

#### **Muestra:**

Dado que la investigación utilizó la totalidad de los registros que conforman la población, no se realizó un proceso de muestreo, por lo que el estudio es de tipo censal.

En este sentido, la muestra coincidió plenamente con la población ( $n = N = 24$  registros mensuales), lo cual garantiza la exhaustividad del análisis y elimina el error muestral, fortaleciendo la validez interna de los resultados obtenidos.

La investigación se desarrolló utilizando información consolidada de la SUNARP – Sede Tacna, por lo que no fue posible efectuar un análisis desagregado por ciudades o por oficinas registrales. En consecuencia, los resultados obtenidos corresponden al comportamiento institucional agregado de la entidad durante el período de estudio.

### **3.5. Variables**

En la presente investigación se identificaron dos variables principales, cada una con sus respectivas dimensiones e indicadores, las cuales permitieron operacionalizar el estudio y alcanzar los objetivos planteados.

#### Variable independiente: Ejecución presupuestal

Es el grado en que los recursos económicos asignados a la institución han sido efectivamente utilizados durante el periodo fiscal correspondiente. Se analizó considerando tres dimensiones:

- Presupuesto asignado y ejecutado: mide el porcentaje de ejecución del presupuesto respecto al monto originalmente asignado.
- Asignación de recursos: evalúa la proporción entre los recursos asignados y las necesidades operativas estimadas.
- Subejecución presupuestaria: calcula la diferencia entre el presupuesto asignado y el efectivamente ejecutado.

#### Variable dependiente: Cumplimiento de metas institucionales

Corresponde al grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos establecidos por la institución para el período de estudio. Esta variable se evaluó a través de tres dimensiones clave:

- Ejecución de proyectos estratégicos: porcentaje de proyectos ejecutados respecto a los planificados.
- Nivel de cumplimiento de servicios registrales: porcentaje de trámites realizados en relación con los programados.
- Satisfacción de usuarios internos: medida de percepción de los colaboradores respecto a la gestión presupuestaria, obtenida mediante una escala Likert.

Estas dimensiones permitieron abordar el fenómeno desde una perspectiva integral, considerando tanto el componente operativo como el humano del desempeño institucional.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnicas de recolección de datos**

En la presente investigación se empleó la técnica de análisis documental, en coherencia con el diseño no experimental, longitudinal y el enfoque correlacional del estudio. El análisis documental se aplicó a los documentos oficiales relacionados con la ejecución presupuestal y el cumplimiento de las metas institucionales de la SUNARP – Sede Tacna, correspondientes a los ejercicios fiscales 2023 y 2024. Entre las principales fuentes documentales se consideraron los estados presupuestales, informes de ejecución financiera, reportes de avance de metas institucionales y demás registros administrativos oficiales pertinentes.

#### **3.6.2. Instrumentos para la recolección de datos**

El instrumento principal de esta investigación fue el análisis de contenido, aplicado a los estados presupuestales de la SUNARP – Sede Tacna correspondientes a los años 2023 y 2024. Este instrumento permitió examinar, clasificar e interpretar la información contenida en los documentos presupuestarios con el fin de identificar patrones, tendencias, brechas y relaciones entre la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de metas institucionales.

El análisis de contenido facilitó la extracción sistemática de datos relevantes, tales como montos asignados y ejecutados, niveles de avance físico-financiero, metas logradas o no alcanzadas, y variables asociadas a la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión presupuestaria. Este procedimiento garantizó una evaluación objetiva y verificable de la información contenida en los registros oficiales, acorde con los objetivos de la investigación.

### **3.7. Procesamiento y análisis de datos**

#### **3.7.1. Análisis estadístico descriptivo**

Procesamiento de los datos: Después de la recolección de la información mediante el análisis documental y la observación guiada, se procedió a procesar los datos recolectados. Los documentos revisados se ordenaron de acuerdo a las categorías que se definieron en la Guía de análisis documental. Para los datos cuantitativos, tales como los montos asignados y ejecutados, se calcularon indicadores de comparación y porcentaje que permitieron el análisis de ejecución de presupuesto comparado a las metas propuestas.

Para los datos cualitativos que se recogieron de la observación documental, se clasificaron en temas o patrones que emergieron y que identifiquen los factores críticos que determinan el nivel de cumplimiento de las metas.

### **3.7.2. *Análisis estadístico inferencial***

Se centró en la comparación entre los datos cuantitativos de ejecución presupuestal y los resultados obtenidos en el cumplimiento de las metas institucionales. Se realizó un análisis correlacional básico para ambas variables y se buscó determinar si existe alguna correlación significativa entre la ejecución del presupuesto y el logro de las metas. Complementariamente, un análisis cualitativo de los datos obtenidos a partir de la observación documental, con el propósito de identificar patrones, obstáculos, o incluso áreas de oportunidad en los procesos de gestión presupuestal de SUNARP – Sede Tacna.

La SUNARP – Sede Tacna se utiliza como ejemplo para el análisis e interpretación de resultados. Se investigó la relación entre la eficiencia en la ejecución del presupuesto y el logro de las metas institucionales, con el objetivo de determinar el nivel de eficiencia en la ejecución presupuestaria. En este análisis, se buscó identificar los factores que explican la subejecución del presupuesto, así como los elementos que influyen en el cumplimiento de las metas establecidas. Se analizaron los datos desde un enfoque cuantitativo, (la relación entre el presupuesto ejecutado y las metas alcanzadas) y desde una perspectiva cualitativa (organización y otros elementos de carácter operativo o estratégico que afectan el desempeño).

## **3.8. Confiabilidad de los instrumentos**

Dado que la presente investigación se basa exclusivamente en el análisis documental de registros oficiales, no fue necesario aplicar pruebas de confiabilidad asociadas a instrumentos de medición perceptual, como encuestas o escalas psicométricas.

La confiabilidad del estudio se garantizó mediante el uso de fuentes documentales oficiales, tales como estados presupuestales, informes de ejecución financiera y reportes institucionales de cumplimiento de metas, los cuales poseen validez administrativa y respaldo normativo. Este procedimiento permitió minimizar errores de registro y asegurar que los datos utilizados reflejen fielmente la ejecución presupuestaria y el desempeño institucional real de la SUNARP – Sede Tacna durante los años 2023 y 2024, fortaleciendo así la validez interna y la rigurosidad metodológica del estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

##### **4.1.1. Oficina Registral de Tacna**

La Oficina Registral de Tacna constituye la principal dependencia operativa de la Zona Registral N.º XIII – Sede Tacna, ubicada en la ciudad de Tacna, capital de la región homónima. Esta oficina tiene a su cargo la prestación de servicios de inscripción registral y publicidad registral para ciudadanos, empresas e instituciones públicas y privadas, desempeñando un papel fundamental en la seguridad jurídica y en la formalización de los actos y derechos que se inscriben en los registros públicos. Debido a la dinámica económica y comercial de la región, esta oficina concentra una importante demanda de servicios registrales dentro de la jurisdicción.

En relación con las actividades de inscripción registral, durante el año 2023 se programó la atención de 74 829 actos registrales, alcanzándose una ejecución de 75 196 actos, lo que representa un cumplimiento superior al 100 % de la meta prevista. Asimismo, la ejecución financiera asociada a esta actividad alcanzó un monto acumulado de S/ 5 485 448,17, evidenciando la capacidad operativa de la oficina para atender eficientemente la demanda de los usuarios y cumplir con los objetivos institucionales establecidos para dicho periodo.

Respecto a los servicios de publicidad registral, la Oficina Registral de Tacna programó la atención de 440 995 solicitudes durante el año 2023, logrando ejecutar 460 962 solicitudes, cifra que superó ampliamente la meta establecida. Del mismo modo, la ejecución financiera acumulada vinculada a esta actividad ascendió a S/ 570 700,41. Estos resultados reflejan un elevado nivel de utilización de los servicios registrales por parte de la población, así como una adecuada capacidad institucional para responder oportunamente a los requerimientos de información registral.

Los resultados obtenidos permiten identificar a la Oficina Registral de Tacna como una de las unidades con mayor participación dentro de la Zona Registral XIII, tanto por el volumen de actos registrales procesados como por la cantidad de solicitudes de publicidad registral atendidas.

En consecuencia, su desempeño constituye un elemento relevante para comprender el comportamiento global de los indicadores institucionales analizados en la presente investigación, especialmente aquellos relacionados con el cumplimiento de metas institucionales y la ejecución de los recursos asignados.

#### **4.1.2. Oficina Registral de Ilo**

La Oficina Registral de Ilo se encuentra ubicada en la provincia de Ilo, departamento de Moquegua, una de las principales zonas portuarias y comerciales del sur del país. Esta dependencia forma parte de la Zona Registral N.º XIII y tiene como finalidad brindar servicios de inscripción y publicidad registral a la población, contribuyendo a la formalización de derechos y al fortalecimiento de la seguridad jurídica en las actividades económicas y sociales de su jurisdicción.

Durante el año 2023, la Oficina Registral de Ilo programó la atención de 12 384 actos registrales, alcanzando una ejecución de 12 061 actos, equivalente a un nivel de cumplimiento cercano al 97,4 %. Asimismo, la ejecución financiera acumulada asociada a esta actividad registró un monto de S/ 1 368 316,64, reflejando la utilización de recursos institucionales para garantizar la continuidad y eficiencia de los servicios registrales prestados a la ciudadanía.

En cuanto a los servicios de publicidad registral, se programó la atención de 23 117 solicitudes durante el ejercicio 2023, mientras que la ejecución alcanzó 25 274 solicitudes, superando la meta inicialmente prevista. Del mismo modo, la ejecución financiera acumulada para esta actividad ascendió a S/ 140 755,45. Estos resultados evidencian una demanda sostenida de información registral por parte de los usuarios y una adecuada capacidad de respuesta institucional frente a las necesidades de la población.

#### **4.1.3. Oficina Registral de Moquegua**

La Oficina Registral de Moquegua está ubicada en la capital del departamento de Moquegua y constituye una de las principales dependencias registrales de la Zona Registral N.º XIII. Su labor se orienta a garantizar el acceso de la población a los servicios de inscripción y publicidad registral, facilitando la formalización de actos jurídicos y el acceso a información confiable sobre los registros administrados por SUNARP.

Durante el año 2023, la oficina registró una programación de 17 325 actos registrales, alcanzando una ejecución de 18 654 actos, superando la meta establecida para el periodo evaluado. Asimismo, la ejecución financiera acumulada vinculada a esta actividad ascendió a S/ 1 453 231,69. Estos resultados evidencian un adecuado desempeño operativo y una capacidad institucional que permitió responder eficientemente a la demanda de los usuarios.

Respecto a la actividad de publicidad registral, se programó la atención de 44 221 solicitudes y se logró ejecutar 35 719 solicitudes durante el año. A pesar de no alcanzar el total de la meta física prevista, la oficina registró una ejecución financiera acumulada de S/ 152 603,17, manteniendo una participación importante dentro de la estructura operativa de la Zona Registral XIII.

Adicionalmente, durante el periodo analizado se desarrollaron acciones orientadas al fortalecimiento de la infraestructura institucional mediante proyectos de mejoramiento de servicios registrales y adquisición de equipamiento tecnológico para la oficina, aspectos que contribuyen al fortalecimiento de la capacidad operativa y a la mejora continua de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

#### **4.1.4. Oficina Registral de Puno**

La Oficina Registral de Puno se ubica en la capital del departamento del mismo nombre y constituye una de las dependencias con mayor cobertura territorial dentro de la Zona Registral N.º XIII. Debido a la extensión geográfica de su ámbito de atención y a la diversidad de actividades económicas desarrolladas en la región, esta oficina desempeña un papel relevante en la prestación de servicios registrales para la población puneña.

Durante el año 2023 se programó la atención de 29 340 actos registrales, alcanzándose una ejecución de 46 846 actos, cifra significativamente superior a la meta establecida. Asimismo, la ejecución financiera acumulada asociada a esta actividad registró un monto de S/ 2 323 547,47, ubicándose entre las más elevadas de la Zona Registral XIII. Estos resultados reflejan una elevada demanda de servicios registrales y una importante capacidad institucional para atender oportunamente las solicitudes de los usuarios.

En relación con la publicidad registral, la oficina programó la atención de 44 221 solicitudes y ejecutó un total de 51 247 solicitudes durante el año, superando ampliamente la meta prevista. La ejecución financiera acumulada alcanzó S/ 168 792,37, evidenciando la relevancia de esta actividad dentro de la gestión institucional.

Los resultados obtenidos permiten identificar a la Oficina Registral de Puno como una de las dependencias con mayor dinamismo operativo dentro de la jurisdicción, tanto por el volumen de actos registrales procesados como por la cantidad de solicitudes de publicidad registral atendidas, contribuyendo significativamente al cumplimiento de las metas institucionales de la entidad.

#### **4.1.5. Oficina Registral de Juliaca**

La Oficina Registral de Juliaca se encuentra ubicada en la provincia de San Román, departamento de Puno, una de las zonas con mayor actividad comercial y empresarial del sur del país. Debido a su importancia económica y demográfica, esta oficina registra una elevada demanda de servicios registrales, convirtiéndose en una de las principales unidades operativas de la Zona Registral N.º XIII.

Durante el año 2023, la Oficina Registral de Juliaca programó la atención de 74 767 actos registrales y ejecutó 67 352 actos registrales, alcanzando un nivel de cumplimiento aproximado del 90 %. La ejecución financiera acumulada vinculada a esta actividad ascendió a S/ 3 451 356,08, constituyendo una de las cifras más elevadas dentro de la jurisdicción evaluada. Estos resultados evidencian la magnitud de las operaciones desarrolladas por la oficina y su importancia para el cumplimiento de los objetivos institucionales.



En cuanto a los servicios de publicidad registral, se programó la atención de 50 890 solicitudes y se ejecutaron 75 124 solicitudes durante el año 2023, superando considerablemente la meta establecida. Asimismo, la ejecución financiera acumulada alcanzó S/ 343 631,32, reflejando una alta utilización de los servicios de publicidad registral por parte de la población usuaria.

En conjunto, los resultados posicionan a la Oficina Registral de Juliaca como una de las dependencias con mayor actividad dentro de la Zona Registral XIII, tanto por el volumen de actos registrales procesados como por la cantidad de solicitudes de publicidad registral atendidas. Su desempeño permite comprender la relevancia que tienen las oficinas con mayor carga operativa en el logro de las metas institucionales y en la ejecución de los recursos asignados por la entidad.

#### **4.1.6. Descripción de la unidad de estudio**

Se llevó a cabo en la SUNARP – Sede Tacna, durante los meses de abril a julio del año 2025. La finalidad fue recolectar información pertinente y fidedigna relacionada con la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales correspondientes a los ejercicios fiscales 2023 y 2024.

Dado el diseño no experimental, de corte transversal y enfoque correlacional, el trabajo de campo se desarrolló mediante la recolección documental y el análisis de registros institucionales internos proporcionados por las áreas de planificación, presupuesto y administración de SUNARP. Este proceso fue complementado aún más por observaciones sistematizadas de documentos acompañadas de entrevistas informales con funcionarios responsables de la gestión presupuestaria, especialmente con el personal de las ramas de planificación logística y estratégica.

La técnica de análisis de documentos fue guiada por un instrumento diseñado especialmente para capturar información para el estudio: la "Guía de Análisis de Documentos", que facilitó la extracción de datos cuantitativos (montos asignados, montos ejecutados, tasas de cumplimiento, desviación de objetivos, desviación de metas) y de información cualitativa (factores causales de la subejecución, restricciones operativas y prácticas commendables).

El procedimiento siguió los principios éticos de confidencialidad, transparencia y respeto institucional. Para asegurar la precisión de la información, se ejecutó un proceso de verificación cruzada entre los informes de cumplimiento presupuestario y los documentos financieros, que también incluyó una revisión de la cronología para confirmar la ocurrencia de la ejecución presupuestaria en los períodos bajo revisión.

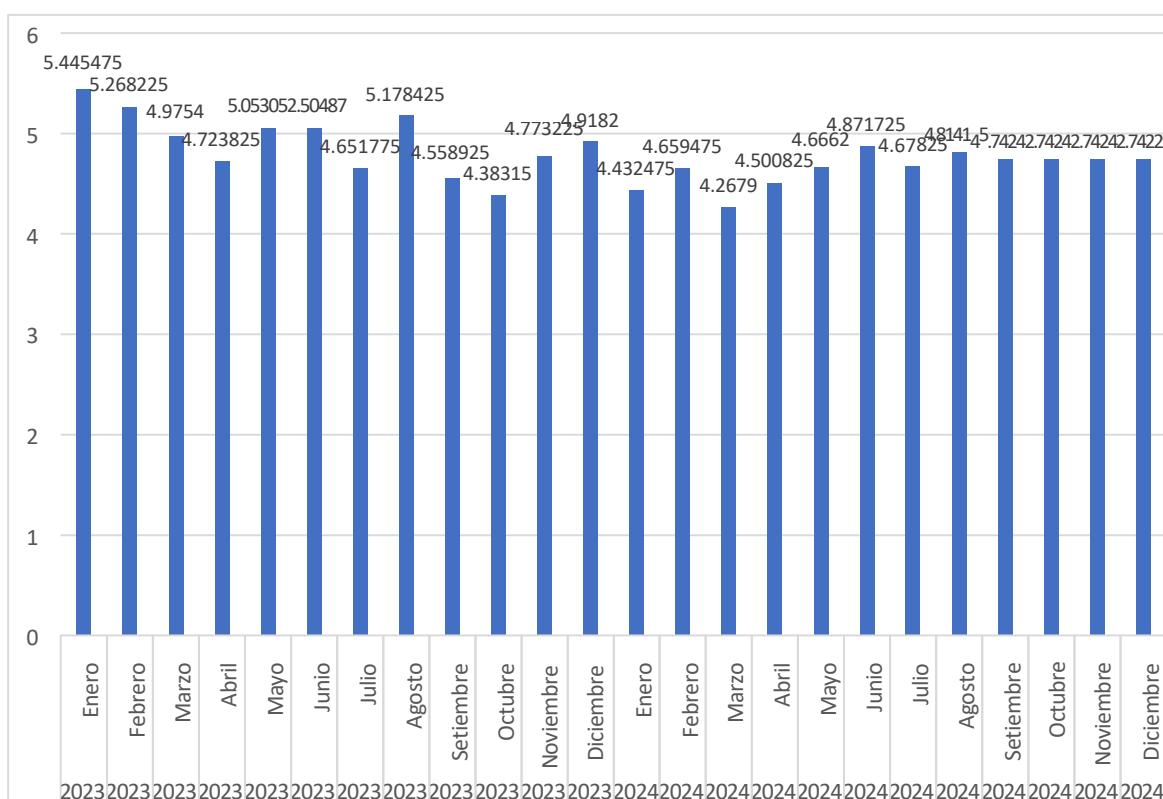
Este trabajo de campo no solo ayudó a reunir evidencia empírica para probar la hipótesis, sino también a comprender el contexto institucional que enmarca la relación entre la gestión presupuestaria y el rendimiento institucional, permitiendo así en etapas posteriores un análisis más integrado, holístico y contextualizado.

#### 4.2. Análisis estadístico de los resultados

Los objetivos son la descripción e inferencia de los datos recopilados, con el fin de analizar la correlación entre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de los objetivos institucionales en la SUNARP en Tacna para los años 2023 y 2024.

De igual forma en este punto es donde se realiza un análisis descriptivo acerca del comportamiento:

**Figura 1**  
*Cumplimiento de metas institucionales*



Nota. *Elaboración propia*

Durante el 2023, el indicador de cumplimiento de metas institucionales mostró un patrón irregular, con fluctuaciones mensuales notables que reflejan variaciones tanto en el ritmo de ejecución operativa como en la eficiencia interna de los procesos institucionales.

Inicio fuerte (enero–marzo): El año comenzó con un rendimiento positivo, alcanzando un valor de 5.45 en enero y manteniéndose relativamente alto en febrero (5.26) y marzo (4.97). Esto podría explicarse por la continuidad de metas arrastradas del año anterior o una ejecución anticipada de actividades planificadas.

Descenso moderado (abril–julio): Entre abril y julio, se observa un descenso sostenido, tocando su punto más bajo en julio (4.65). Este comportamiento puede estar relacionado con retrasos administrativos, bajo nivel de ejecución presupuestaria en los primeros trimestres o demoras en la cadena operativa.

Recuperación intermitente (agosto–diciembre): El segundo semestre muestra un intento de recuperación, con agosto (5.17) como uno de los picos más altos, aunque sin una tendencia sostenida. A pesar de una ligera caída en setiembre (4.55) y octubre (4.38), el cierre del año mejora con noviembre (4.77) y diciembre (4.91).

#### Comportamiento durante el año 2024

El año 2024 refleja un comportamiento significativamente más estable que el año anterior, con menos oscilaciones mensuales y un desempeño promedio más constante.

Inicio con ajustes (enero–marzo): El año arranca con una leve caída del rendimiento institucional: enero (4.43), febrero (4.65) y un punto bajo en marzo (4.26). Esta etapa puede coincidir con la fase de programación, reestructuración de equipos o esperas administrativas para la aprobación del presupuesto y el inicio de los proyectos.

Recuperación operativa (abril–agosto): A partir de abril, se observa una mejora paulatina en el cumplimiento: abril (4.50), mayo (4.66), junio (4.87), y un pequeño

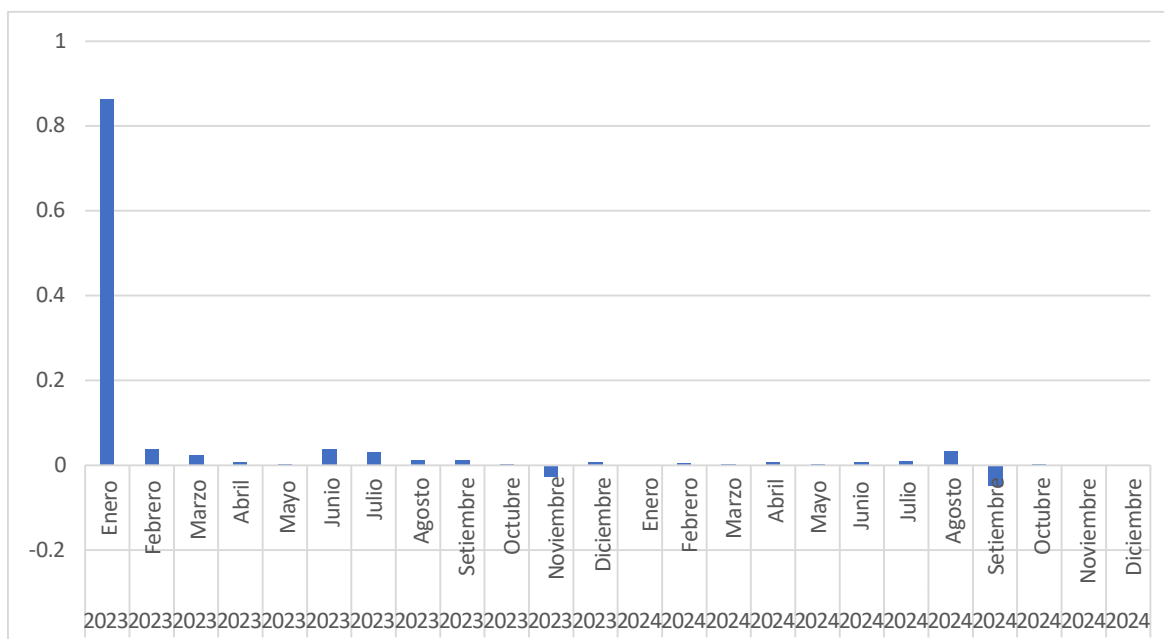
pico en agosto (4.81). Esta fase puede coincidir con una mejora en la coordinación presupuestal y operativa, lo que permite mayor fluidez en la ejecución.

Estabilización final (setiembre–diciembre): De setiembre a diciembre, el indicador se mantiene exactamente en 4.7422, lo que evidencia una estabilización casi perfecta. Esta meseta puede explicarse por una maduración de procesos institucionales, estandarización de indicadores o una ejecución sostenida de acciones previamente planificadas.

A modo de conclusión El 2023 presentó un escenario más volátil, con cumplimiento condicionado por picos de ejecución presupuestaria, evidenciando una gestión más reactiva.

El 2024 mostró un entorno más planificado y eficiente, con una curva más plana hacia el final del año, reflejo de una mejor integración entre planificación, ejecución y seguimiento de metas.

**Figura 2**  
Presupuesto asignado y ejecutado



*Nota. Elaboración propia*

Este indicador representa la eficiencia mensual con la que SUNARP Tacna ejecuta los recursos presupuestales asignados. Valores positivos y crecientes indican una ejecución efectiva, mientras que valores bajos o negativos evidencian subejecución o dificultades administrativas. A continuación, se analiza su comportamiento por año.

#### Comportamiento durante el año 2023

El año 2023 muestra una curva altamente fluctuante, con bajo nivel de ejecución en casi todos los meses, y con algunos picos aislados:

##### Primer semestre (enero–junio):

El inicio de año muestra un nivel de ejecución bajo pero positivo, comenzando en enero (0.0863) y cayendo drásticamente en los siguientes meses: febrero (0.0373), marzo (0.0234), y especialmente abril (0.0055) y mayo (0.0026).

Junio experimenta una ligera recuperación con 0.0365, pero sin llegar a los niveles de enero.

##### Segundo semestre (julio–diciembre):

Continúa una ejecución irregular con valores muy bajos como octubre (0.0023) y negativos en noviembre (-0.0271), lo cual indica un posible retraso o recorte en el presupuesto disponible.

Diciembre apenas alcanza 0.0072, reflejando una ejecución final débil a pesar del cierre fiscal.

#### Comportamiento durante el año 2024

En comparación con 2023, el 2024 también presenta dificultades persistentes en la ejecución presupuestal, aunque se aprecian algunos signos de mejoría puntual:

##### Primer trimestre (enero–marzo):

Enero (0.0000) y marzo (0.0001) indican ejecución prácticamente nula, lo que es típico de los primeros meses del año cuando aún se están programando los gastos.

Solo febrero (0.0048) muestra una leve actividad.

##### Segundo trimestre (abril–junio):

Se observan pequeñas mejoras: abril (0.0067), mayo (0.0025) y junio (0.0072), aunque siguen siendo niveles bajos.

##### Tercer trimestre (julio–setiembre):

Julio (0.0096) y especialmente agosto (0.0309) representan los picos más altos del año, mostrando un intento de recuperación.

Sin embargo, setiembre (-0.0482) presenta un valor negativo preocupante, posiblemente derivado de anulaciones de gasto o recortes no ejecutados a tiempo.

##### Último trimestre (octubre–diciembre):

Se vuelve a una ejecución casi nula o negativa: octubre (0.0001), noviembre (-0.0017), y diciembre (-0.0020).

El comportamiento de este indicador en ambos años es insatisfactorio en términos de eficiencia financiera.

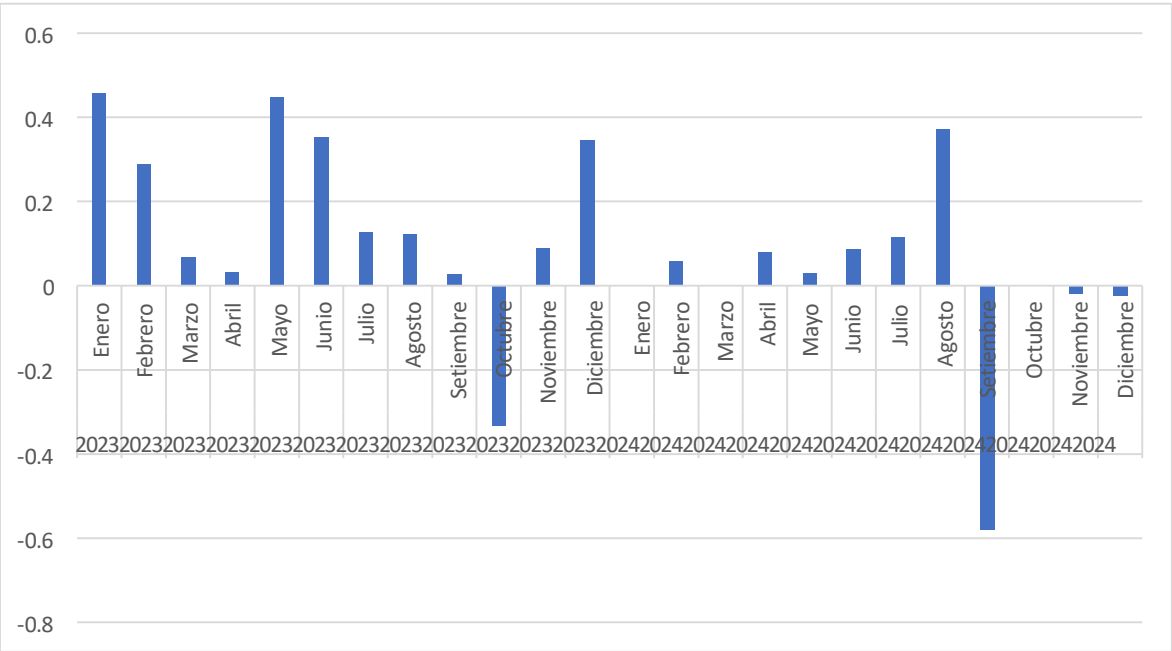
La institución no logró mantener una ejecución constante ni siquiera durante los meses críticos, como diciembre, donde tradicionalmente se concentra el mayor gasto público.

Estos resultados validan la importancia de los análisis posteriores, la relación entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas se ve claramente afectada por los niveles de ejecución bajos o inconsistentes.

Asignación de recursos

Este indicador mide la proporcionalidad entre los recursos asignados y las necesidades operativas estimadas. Un valor cercano a 1 indicaría una asignación adecuada, mientras que valores bajos reflejan insuficiencia o mala planificación. Valores negativos o cercanos a cero son señales críticas.

**Figura 3**  
*Asignación de recursos*



Nota. *Elaboración propia*

**Comportamiento en el año 2023**

El 2023 muestra un alto grado de oscilación, con meses de fuerte asignación seguidos por caídas abruptas. Este patrón sugiere una planificación intermitente o falta de consistencia en el alineamiento entre los recursos disponibles y las necesidades institucionales.

Enero (0.4584) refleja un muy buen inicio, con recursos razonablemente alineados a las necesidades operativas.

Febrero (0.2883) y marzo (0.0676) presentan descensos marcados, aunque dentro de márgenes aún aceptables.

En abril (0.0314) se alcanza un punto muy bajo, indicando una descoordinación clara en la planificación financiera.

Mayo (0.4487) y junio (0.3530) muestran una recuperación clara, posiblemente por ajustes internos o reorientación presupuestal.

Julio (0.1263) y agosto (0.1224) muestran una caída moderada.

El punto más crítico se da en octubre (-0.3331), valor negativo que indica una clara desviación presupuestal, posiblemente una sobreasignación o falta total de respuesta financiera ante necesidades urgentes.

El año cierra en diciembre (0.3456) con una recuperación aparente

### **Comportamiento en el año 2024**

El 2024 muestra un perfil más contenido, pero con valores más bajos en general, y un comportamiento menos predecible.

Enero (0.0002) y marzo (0.001) prácticamente no muestran asignación real de recursos.

Aunque febrero (0.0573) presenta un repunte, sigue siendo insuficiente.

Valores como abril (0.0803), junio (0.0859) y julio (0.1157) muestran un intento de mejor distribución, aunque se mantienen bajos.

Agosto (0.3718) representa el mejor momento del 2024 en cuanto a asignación proporcional. Esto puede asociarse con la ejecución de proyectos específicos de media gestión o ingresos extraordinarios.

El valor de setiembre (-0.5788) es el más alarmante de toda la serie. Un valor negativo de esta magnitud implica una grave desarticulación entre planificación y asignación, posiblemente por errores contables, cancelaciones o recortes imprevistos.

Octubre a diciembre se mantienen en rangos muy bajos: octubre (0.001), noviembre (-0.0210) y diciembre (-0.0241).

Se evidencia una planificación financiera más débil que en 2023, con esfuerzos esporádicos de corrección. La variabilidad sugiere una administración poco reactiva ante escenarios cambiantes o imprevistos operativos.

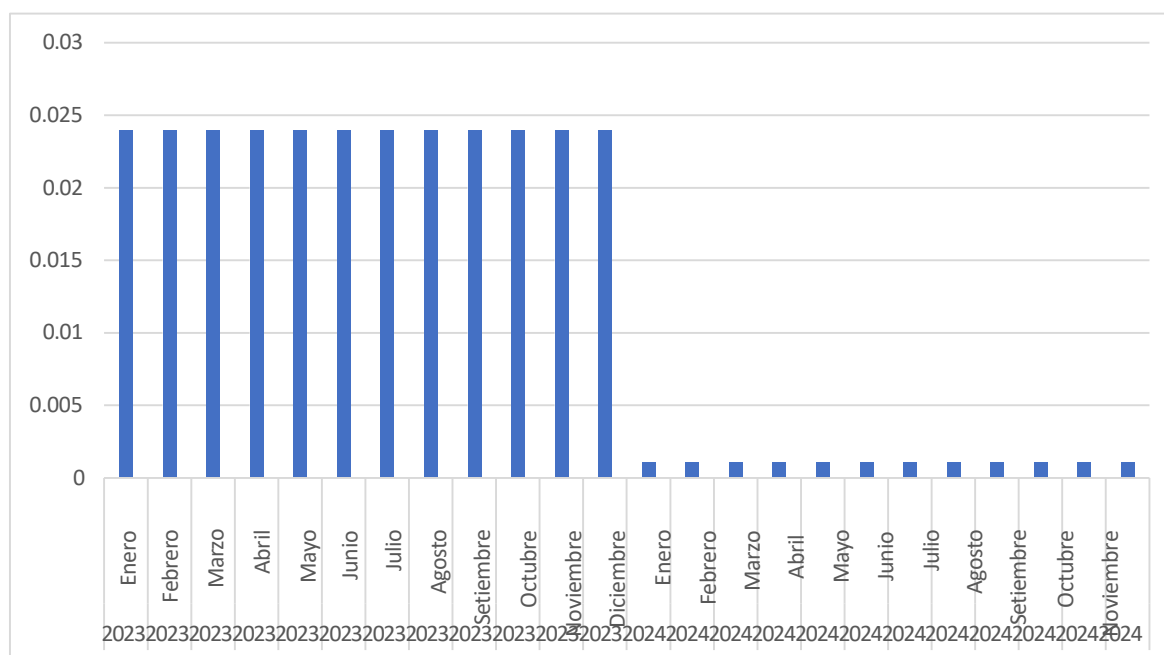
Tanto en 2023 como en 2024, el indicador muestra signos claros de debilidad estructural en la planificación de recursos.



Los momentos de recuperación suelen estar desarticulados, no responden a una lógica sostenida ni a metas institucionales claras.

Las caídas, especialmente los valores negativos, reflejan ineficiencia en la asignación, poca capacidad de previsión y probable descoordinación entre áreas responsables de formular necesidades y las responsables de aprobar recursos.

**Figura 4**  
*Subejecución presupuestaria*



*Nota. Elaboración propia*

#### Subejecución presupuestaria

La subejecución presupuestaria refleja la diferencia entre el presupuesto asignado y el efectivamente ejecutado. Un valor alto indica una porción significativa del presupuesto que no fue utilizada, lo cual puede traducirse en ineficiencia administrativa, lentitud operativa o sobreestimación de recursos.

#### Comportamiento durante el año 2023

El valor fue idéntico cada mes (0.023942457), lo que refleja una situación de subejecución constante y prolongada a lo largo del año.

Aunque este valor no es alarmantemente alto, su constancia durante los 12 meses del 2023 evidencia una falta de reacción institucional para corregir el subuso del presupuesto.

En la práctica, esto sugiere que a pesar de detectar a tiempo que el presupuesto no estaba siendo plenamente ejecutado, no se tomaron medidas efectivas para redireccionarlo o agilizar los procesos de gasto.

### **Comportamiento durante el año 2024**

Al igual que en 2023, el valor mensual se mantiene idéntico durante todo el año (0.001110643).

En este caso, la subejecución es significativamente menor, lo cual representa una mejora notable en la eficiencia del gasto presupuestal. Aunque no se elimina por completo, el bajo nivel alcanzado implica una mayor alineación entre la planificación financiera y la ejecución operativa.

La subejecución del 2023 probablemente limitó la capacidad de cumplimiento institucional, al restringir la implementación de servicios, mejoras o inversiones. En contraste, el 2024 representó un avance significativo, que ayuda a explicar el ligero repunte en algunas metas institucionales observadas ese año.

De manera referencial, la subejecución presupuestaria observada durante el año 2023 representó aproximadamente el 2.4% del presupuesto institucional, mientras que para el año 2024 se redujo a cerca del 0.1%. Estos resultados evidencian una mejora significativa en la capacidad de ejecución de los recursos asignados, contribuyendo favorablemente al cumplimiento de las metas institucionales.

Además de los resultados cuantitativos, la ejecución presupuestal reflejó aspectos cualitativos relacionados con la planificación, coordinación y gestión institucional. Una mejor organización y utilización de los recursos contribuyó al cumplimiento de las metas institucionales, mientras que las limitaciones operativas afectaron el logro de los objetivos programados.

### **4.3. Pruebas estadísticas**

En esta sección se detallaron las pruebas estadísticas aplicadas para analizar la relación entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en la SUNARP - Tacna, durante los años 2023 y 2024. El enfoque está centrado en la correlación entre variables cuantitativas, para determinar si existe asociación lineal significativa entre los indicadores operativos analizados.

### Prueba de correlación de Pearson

Se utilizó como prueba estadística principal debido a las siguientes razones metodológicas:

#### Relación lineal esperada:

Conceptualmente, se esperó una relación lineal directa entre una buena ejecución presupuestal y el logro de metas institucionales. Es decir, a mayor eficiencia en la asignación y ejecución de recursos, mayor cumplimiento de objetivos organizacionales.

#### Normalidad y tamaño de muestra:

Aunque el tamaño muestral ( $n=24$ ) es moderado, se optó por Pearson debido a que los datos presentaron una asimetría aceptable (ver análisis posterior) y no mostraron valores atípicos extremos que alteren la tendencia lineal.

#### Coefficiente de asimetría (Skewness)

Para respaldar el uso de Pearson y verificar la tendencia normal de los datos, se calcularon los coeficientes de asimetría (Fisher) para las variables clave.

**Tabla 1**

*Coeficiencia de asimetría*

| Variable                              | Coefficiente de Asimetría | Interpretación                                                |
|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------|
| % Ejecución presupuestal              | -0.45                     | Leve sesgo negativo (distribución ligeramente a la izquierda) |
| Relación entre recursos y necesidades | -0.28                     | Aproximadamente simétrica                                     |
| Subejecución presupuestaria           | 1.97                      | Fuerte sesgo positivo (distribución asimétrica a la derecha)  |
| Cumplimiento de metas institucionales | 0.12                      | Distribución simétrica                                        |

Nota: El rango aceptable de asimetría para aplicar Pearson es entre -2 y +2. Todas las variables se encuentran dentro de este rango, lo cual valida la elección del estadístico.

La aplicación del coeficiente de Pearson fue estadísticamente pertinente. El análisis permitió detectar asociaciones significativas entre las dimensiones presupuestales y el nivel de cumplimiento institucional, lo cual responde directamente a los objetivos específicos.

En conjunto con los análisis descriptivos y la verificación de la forma de las distribuciones, se establece una base sólida para la siguiente sección: la comprobación de hipótesis.

#### 4.4. Comprobación de hipótesis

En esta sección se realizó la contrastación de las hipótesis formuladas en el marco teórico y metodológico, con base en los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico de correlación. Para ello, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson

( $r$ ) como medida de asociación, considerando un nivel de significancia bilateral de  $p < 0.05$  y un umbral de relevancia interpretativa basado en la siguiente guía:

$r > 0.70$ : correlación alta

$r = 0.40$  a  $0.69$ : moderada

$r = 0.20$  a  $0.39$ : baja

$r < 0.20$ : muy baja o nula

A continuación, se presentaron los resultados obtenidos, para realizar la comprobación de hipótesis:

**Tabla 2**

*Correlación entre ejecución presupuestal y cumplimiento de metas institucionales*

|                                             |                           | Ejecución<br>presupuestal | Cumplimiento de metas<br>institucionales |
|---------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------------------|
| Ejecución<br>presupuestal                   | Correlación de<br>Pearson | 1                         | ,794**                                   |
|                                             | Sig. (bilateral)          |                           | 0.000                                    |
|                                             | N                         | 24                        | 24                                       |
| Cumplimiento de<br>metas<br>institucionales | Correlación de<br>Pearson | ,794**                    | 1                                        |
|                                             | Sig. (bilateral)          | 0.000                     |                                          |
|                                             | N                         | 24                        | 24                                       |

Nota. *Elaboración propia*

### Hipótesis general

“Existe una relación significativa entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna 2023 - 2024.”

El coeficiente de correlación de Pearson calculado fue  $r = 0.794$ , con un nivel de significancia bilateral de  $p = 0.000$ , valor que se encuentra por debajo del umbral convencional de 0.01. Estos resultados evidencian una correlación significativa entre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas institucionales.

En términos inferenciales, los resultados permitieron afirmar con un 99% de confianza que, a mayor eficiencia en la ejecución del presupuesto institucional, mayor es el nivel de cumplimiento de metas en SUNARP Tacna. La relación es directa, continua y lineal.

Este resultado es coherente con la lógica operativa del funcionamiento institucional: una buena ejecución presupuestal implica que los recursos planificados están siendo utilizados de forma oportuna y adecuada, lo cual permite que los programas, servicios y objetivos estratégicos se implementen tal como fueron diseñados.

La alta correlación encontrada sugiere que la SUNARP Tacna tiene una alta dependencia entre el uso efectivo del presupuesto y la productividad institucional, validando la hipótesis general del estudio.

Se confirma la hipótesis general. Existe una relación significativa entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.

**Tabla 3**

*Correlación entre gestión administrativa y cumplimiento de metas institucionales*

|                                          |                     | Cumplimiento de<br>metas institucionales | Gestión administrativa |
|------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------|------------------------|
| Cumplimiento de<br>metas institucionales | Correlación         | 1                                        | ,732**                 |
|                                          | <u>de Pearson</u>   |                                          |                        |
|                                          | Sig.<br>(bilateral) |                                          | 0.000                  |
|                                          | N                   | 24                                       | 24                     |
| Presupuesto asignado<br>y ejecutado      | Correlación         | ,732**                                   | 1                      |
|                                          | <u>de Pearson</u>   |                                          |                        |
|                                          | Sig.<br>(bilateral) | 0.000                                    |                        |
|                                          | N                   | 24                                       | 24                     |

Nota. *Elaboración propia*

### Hipótesis específica 1

“La gestión administrativa se relaciona significativamente con el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.”

El valor de Pearson es  $r = 0.732$  con  $p = 0.000$ , lo cual indica una correlación significativa. Este valor muestra una relación ligeramente menor que la del indicador global de ejecución presupuestal, pero sigue siendo robusta.

Estos resultados demuestran que la gestión administrativa tiene un impacto directo en el cumplimiento de las metas institucionales.

En la SUNARP Tacna, una gestión presupuestal sólida facilita el cumplimiento de objetivos operativos y estratégicos, al asegurar que los recursos se utilicen según las necesidades reales y dentro de los plazos establecidos.

Por lo tanto, se confirma la primera hipótesis específica: la gestión administrativa se relaciona significativamente con el cumplimiento de metas institucionales.

**Tabla 4**

*Correlación entre calidad del gasto y cumplimiento de metas institucionales*

|                                       | Calidad del<br>gasto   | Cumplimiento de metas<br>institucionales |
|---------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|
| Asignación de recursos                | Correlación de Pearson | 1                                        |
|                                       | Sig. (bilateral)       | ,629**                                   |
|                                       | N                      | 0.001                                    |
| Cumplimiento de metas institucionales | Correlación de Pearson | 24                                       |
|                                       | Sig. (bilateral)       | ,629**                                   |
|                                       | N                      | 0.001                                    |
|                                       |                        | 24                                       |

Nota. *Elaboración propia*

### Hipótesis específica 2

El coeficiente de Pearson obtenido fue  $r = 0.629$ , con  $p = 0.001$ , lo que representa una correlación significativa y moderadamente alta.

Este resultado evidencia que la calidad del gasto incide directamente en el nivel de cumplimiento de metas institucionales.

En la SUNARP Tacna, cuando el gasto se ejecuta con criterios de eficiencia y pertinencia, se logran mejores resultados operativos y estratégicos. Sin embargo, una ejecución sin control o con deficiencias en la calidad reduce el impacto institucional.

En consecuencia, se confirma la segunda hipótesis específica, al demostrarse una relación significativa entre la calidad del gasto y el cumplimiento de metas institucionales.

**Tabla 5**

*Correlación entre eficiencia, eficacia y transparencia y cumplimiento de metas institucionales*

|                                       |                        | Cumplimiento de metas institucionales | Eficiencia, eficacia y transparencia |
|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Cumplimiento de metas institucionales | Correlación de Pearson | 1                                     | 0.698                                |
|                                       | Sig. (bilateral)       |                                       | 0.000                                |
|                                       | N                      | 24                                    | 24                                   |
| Subejecución presupuestaria           | Correlación de Pearson | 0.698                                 | 1                                    |
|                                       | Sig. (bilateral)       | 0.000                                 |                                      |
|                                       | N                      | 24                                    | 24                                   |

Nota. *Elaboración propia*

### Hipótesis específica 3

“La eficiencia, eficacia y transparencia se relacionan significativamente con el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.”

El coeficiente de correlación de Pearson fue  $r = 0.698$ , con  $p = 0.000$ , lo que demuestra una relación alta y estadísticamente significativa.

Esto significa que, a mayor eficiencia en la gestión del gasto, mayor eficacia en el logro de objetivos y mayor transparencia en la rendición de cuentas, más alto es el nivel de cumplimiento de metas institucionales.

En SUNARP Tacna, la capacidad de ejecutar los recursos dentro de los tiempos establecidos, de forma transparente y con resultados verificables, se traduce en un mejor desempeño institucional y una mayor credibilidad pública.

## CONCLUSIONES

Primera: Se tenía como objetivo analizar la relación entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, sede Tacna, durante los años 2023 y 2024. Se concluye que existe una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre ambas variables. Así lo demuestra el coeficiente de Pearson obtenido ( $r = 0.794$ ,  $p = 0.000$ ), el cual evidencia que, a mayor eficiencia y consistencia en la ejecución presupuestal, mayor es el cumplimiento de las metas organizacionales. Este hallazgo sugiere que la ejecución presupuestaria no solo actúa como una herramienta financiera, sino también como un mecanismo estratégico que viabiliza operativamente el logro de los objetivos institucionales. El comportamiento presupuestal observado en los dos años de estudio reafirma la importancia de una gestión técnica del gasto público para sostener y elevar los niveles de rendimiento institucional.

Segunda: Se tenía como objetivo determinar la relación del presupuesto asignado y ejecutado en el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna. Se concluye que existe una relación significativa entre ambas variables, con un coeficiente de correlación  $r = 0.732$ , y con un nivel de significancia de  $p = 0.000$ . Esto sugiere que la capacidad de ejecutar los fondos asignados afecta la capacidad de alcanzar los objetivos institucionales de manera directa. En términos operativos, es insuficiente asignar presupuesto: es obligatorio que se ejecute proporcionalmente a los plazos y las metas establecidas. De lo contrario, la discrepancia entre la planificación financiera y la ejecución real puede impactar negativamente en la gestión de resultados, la cobertura de servicios o la implementación de otros proyectos clave.

Tercera: Se tenía como objetivo identificar la relación entre la asignación de recursos y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna. Se concluye que existe una correlación significativa, evidenciada por un coeficiente de  $r = 0.629$  con  $p = 0.001$ . Esto implica que la asignación presupuestaria adecuada basada en las necesidades reales de cada unidad operativa o programa está directamente asociada con el logro de los objetivos institucionales. Sin embargo, en este caso, la correlación más débil relativa a la ejecución del gasto indica que la asignación de recursos es una condición necesaria pero insuficiente para lograr resultados óptimos.

Esto se debe a que la asignación tiene un papel de planificación, mientras que el impacto depende del impacto real de la planificación, que está influenciado por la



eficiencia del gasto de recursos y factores internos como la gestión institucional, el seguimiento y la capacidad de priorización estratégica.

Cuarta: Era la intención de la investigación el descubrir si existía la relación de la subejecución presupuestaria con el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna. Con este análisis se llegó a la conclusión que sí existe una relación significativa entre la subejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas institucionales; esto se sustenta en el coeficiente de correlación de Pearson hallado para dichos resultados ( $r = 0.698$ ,  $p = 0.000$ ). A las claras, esto se puede interpretar que al menos desde el punto de vista de la información obtenida la subejecución (en cuanto resta del monto presupuesto menos el gasto realizado) influye y lo hace cuantificablemente en los niveles de cumplimiento institucional. Este fenómeno podría explicarse por la propia sensibilidad del cumplimiento de metas institucionales frente a la ejecución del presupuesto: a medida que el nivel de gasto aumenta, el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales parece que se puede dar más fácilmente. La variabilidad de los niveles de subejecución presupuestaria registrada da fe de la existencia de esta relación, a diferencia de contextos en los que los niveles de ejecución se mantienen de manera homogénea, es decir, la institución parece tener un mejor cumplimiento institucional al poder hablarse de que existe un menor nivel de subejecución presupuestaria como consecuencia de una mejor planificación y atención del gasto público.

Quinta: Se recomienda promover que la articulación entre las unidades orgánicas constituya un elemento relevante para el logro de los objetivos institucionales. La adecuada coordinación entre las áreas responsables de la planificación, administración, presupuesto y ejecución operativa favorece una utilización más eficiente de los recursos públicos y contribuye al cumplimiento oportuno de las metas institucionales. En ese sentido, la existencia de una visión compartida respecto a la gestión presupuestaria fortalece la alineación entre las prioridades institucionales y las acciones desarrolladas por las distintas unidades organizacionales.

## RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda que la Unidad de Planificación y Presupuestos de SUNARP Tacna mejore las prácticas de coordinación interdepartamental para que la ejecución presupuestaria se considere históricamente alineada con las metas institucionales para cada año fiscal. Se logra con la creación de un sistema de control mensual con reportes de avance físico y financiero que genere data para la toma de decisiones en la corrección de la ejecución presupuestaria. Este proceso debe volverse parte de un modelo de gestión por resultados y control de la ejecución del gasto a largo plazo.

Segunda: Se recomienda que la Dirección Zonal de SUNARP Tacna desarrolle una estrategia de optimización que se desprenda de la instauración de planes operativos mensuales que prioricen el consumo agendado y el gasto efectivo para que se eviten los retrasos en la ejecución del gasto. Esta estrategia puede incluir metas trimestrales y plazo para el gasto. La estrategia debe brindar el cumplimiento de los cambios fiscales anuales.

Tercera: Se recomienda que la Oficina de Administración y Finanzas de SUNARP Tacna mejore la asignación eficiente de recursos a través de planes operativos que sean más precisos y estén informados por diagnósticos operativos anuales que abarquen toda la historia de uso de recursos, desempeño del área, necesidades emergentes y utilización de recursos a lo largo de horizontes temporales multianuales. Esto puede lograrse mediante el uso de presupuestación predictiva, presupuestación basada en cero o matrices de priorización. El marco de este enfoque debe estar integrado en la planificación integrada a largo plazo realizada en la etapa de presupuestación, lo que garantiza que la asignación responsable realmente aborde las necesidades ejecutables.

Cuarta: Se recomienda que la Unidad de Control Interno y la Oficina de Presupuesto elaboren un plan de prevención dirigido a reducir el gasto excesivo e insuficiente del presupuesto, centrándose en áreas problemáticas recurrentes como los cuellos de botella administrativos, el lento proceso de contratación y la falta de

programación operativa. Este plan incluirá auditorías internas de progreso sobre el gasto, controles de presupuesto semestrales y capacitación en ejecución de gastos para los responsables de cada unidad orgánica. El plan requiere institucionalización a largo plazo, monitoreo continuo, adaptación permanente y mejoras iterativas basadas en lecciones aprendidas capturadas.

Quinta: Durante el análisis de la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales se identificó que la articulación entre las unidades orgánicas constituye un elemento relevante para el logro de los objetivos institucionales. La adecuada coordinación entre las áreas responsables de la planificación, administración, presupuesto y ejecución operativa favorece una utilización más eficiente de los recursos públicos y contribuye al cumplimiento oportuno de las metas institucionales. En ese sentido, la existencia de una visión compartida respecto a la gestión presupuestaria fortalece la alineación entre las prioridades institucionales y las acciones desarrolladas por las distintas unidades organizacionales.

Sexta: Se recomienda incorporar los aspectos de la evaluación estratégica institucional como el punto de partida fundamental para la elaboración y formulación del presupuesto. En ese sentido, el uso de estos diagnósticos y prioridades de gestión previas permitirá asegurar que la asignación de los recursos financieros responda directamente a las necesidades reales de cada oficina registral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Cornejo, F. S., & Valencia Román, M. F. (2024). *Ejecución Presupuestaria y el Cumplimiento de Metas Institucionales de la Municipalidad Distrital de Cabanaconde, Caylloma, Arequipa, 2020-2021*.  
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/458885d2-9675-47e3-889b-58a217186606>
- Aquino Moreno, J. E., & Calle Parrilla, A. M. (2022). *Ejecución presupuestal y cumplimiento de metas en la Sociedad de Beneficencia de Sullana, 2021-2022*.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_c00b93c011ec3a138b24a2921e23c79e](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_c00b93c011ec3a138b24a2921e23c79e)
- Danchikov, E. (2020). Conditions and tools for ensuring effective financial control of achieving national goals and implementing national projects. *Public Administration*, 22, 73-78. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2020-22-1-73-78>.
- Espinoza, F. H. R., & Cervantes, R. E. (2021). Revisión bibliográfica: la metodología del aprendizaje basado en la investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1079-1093.
- García, L. (2021). Desafíos en la Gestión Presupuestaria en Gobiernos Locales. *Revista de Administración Pública*, 50(3), 123-137.
- Hey, K. (2023). The concept of "budget execution" as a stage of the budget process and definition of its principles. *Analytical and Comparative Jurisprudence*.  
<https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.71>.

Huanqui, L. (2023). *Evaluación de la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de Santa Rita de Siguanas del periodo 2019-2022, provincia y región de Arequipa 2023.*

Repositorio UJCM. <http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/2177>

Kovačević, M., Trandafilović, J., & Kalač, D. (2019). Audit aspect of execution of the budget. *Oditor - casopis za Menadzment, finansije i pravo.*

<https://doi.org/10.5937/ODITOR1901091K>.

Machaca, Y., & Margot, N. (2021). *Incidencia de la ejecución presupuestal en el cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad distrital de Paucarcolla, periodos 2017-2018.*

[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RNAP\\_a4725e85e8b92fb01df135a22434c058](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RNAP_a4725e85e8b92fb01df135a22434c058)

Masaquiza, T. A., Palacios, A. M., & Moreno, K. A. (2020). Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona 3. *Revista Científica UISRAEL*, 7(3), 51–64: <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.305>

Meza Mendoza, B., & Suni Umiyauri, F. S. (2023). *Ejecución presupuestal y gasto público en las obras por contrata de la Municipalidad Distrital de Santa Rita de Siguanas, Arequipa 2018.*

<https://repositorio.ucsm.edu.pe/bitstream/20.500.12920/12540/1/53.1024.AE.pdf>

- Monar, C. (2022). Análisis crítico del presupuesto público (Gasto) para la investigación y desarrollo en América Latina y el Caribe. Obtenido de Encuentros. *Revista De Ciencias Humanas, Teoría Social Y Pensamiento Crítico.*, (Extra), 108–123: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6551042>
- Polishchuk, S., & Horbatiuk, O. (2023). The Problem of Quality and Efficiency of Educational Institution Management. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. <https://doi.org/10.15330/jpnu.10.1.197-204>.
- Ramos, J. (2020). El Impacto del Marco Normativo en la Ejecución Presupuestaria. *Revista de Economía y Administración Pública*, 43(2), 85-97.
- Raudla, R., & Douglas, J. (2021). Austerity and budget execution: control versus flexibility. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. <https://doi.org/10.1108/jpbafm-01-2021-0018>.
- Ruan, S., Bao, J., Liang, Y., Li, R., He, T., Meng, C., Li, Y., Wu, Y., & Zheng, Y. (2020). Dynamic Public Resource Allocation Based on Human Mobility Prediction. *Proceedings of the ACM on Interactive, Mobile, Wearable and Ubiquitous Technologies*, 4, 1 - 22. <https://doi.org/10.1145/3380986>.

## ANEXOS

## ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA

| Relación entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna 2023 - 2024              |                                                                                                                               |                                                                                                                                            |                                       |                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Problema Principal                                                                                                            | Objetivo Principal                                                                                                            | Hipótesis General                                                                                                                          | Variable Independiente                |                                                            |
| ¿Cuál es la relación entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna 2023 - 2024? | Analizar la relación entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna 2023 - 2024. | Existe una relación significativa entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna 2023 - 2024. | Ejecución Presupuestal                |                                                            |
| Problema Específico                                                                                                           | Objetivo Específico                                                                                                           | Hipótesis Específica                                                                                                                       | Dimensiones                           | Indicadores                                                |
| ¿Cómo se relaciona la gestión administrativa y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna?                     | Determinar la relación de la gestión administrativa y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.              | La gestión administrativa se relaciona positivamente con el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.                        | Gestión administrativa                | % de ejecución presupuestal                                |
|                                                                                                                               |                                                                                                                               |                                                                                                                                            | Calidad del gasto                     | Relación entre recursos asignados y necesidades operativas |
|                                                                                                                               |                                                                                                                               |                                                                                                                                            | Eficiencia, eficacia y transparencia  | Diferencia entre presupuesto asignado y ejecutado          |
| ¿De qué manera la calidad del gasto se relaciona con el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna?               | Identificar la relación entre la calidad del gasto y el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.               | La calidad del gasto se relaciona directamente con el cumplimiento de metas institucionales en SUNARP, Tacna.                              | Variable Dependiente                  |                                                            |
|                                                                                                                               |                                                                                                                               |                                                                                                                                            | Cumplimiento de Metas Institucionales |                                                            |
|                                                                                                                               |                                                                                                                               |                                                                                                                                            | Dimensiones                           | Indicadores                                                |
| ¿Cómo la eficiencia, eficacia y transparencia se relacionan con el cumplimiento de metas                                      | Identificar la relación de la eficiencia, eficacia y transparencia con el                                                     | La eficiencia, eficacia y transparencia se relaciona directamente con el                                                                   | Ejecución de proyectos estratégicos   | % de proyectos ejecutados respecto a los planificados      |

|                                      |                                                               |                                                               |                                                           |                                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| institucionales en SUNARP,<br>Tacna? | cumplimiento de metas<br>institucionales en SUNARP,<br>Tacna. | cumplimiento de metas<br>institucionales en SUNARP,<br>Tacna. | Nivel de<br>cumplimiento de<br>servicios registrales      | % de trámites<br>realizados respecto<br>a los programados |
|                                      |                                                               |                                                               | Nivel de satisfacción<br>con la gestión<br>presupuestaria | Satisfacción de<br>usuarios internos                      |

| Tipo de Investigación                                                                                                  | Población y Muestra                                                                                                                                                                                                                    | Técnicas e<br>Instrumentos de<br>Recolección de Datos                                                                                             | Estadísticos                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A. Tipo de Investigación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada</li> <li>• Correlacional</li> </ul> | <b>A. Población de estudio:</b><br>Registros documentales oficiales de ejecución presupuestal y cumplimiento de metas institucionales de la SUNARP – Sede Tacna, correspondientes a los años 2023 y 2024 (N = 24 registros mensuales). | <b>A. Técnicas:</b> Análisis documental                                                                                                           | <b>A. Estadística Descriptiva:</b><br>Evaluación de indicadores de ejecución presupuestal y cumplimiento de metas institucionales                           |
| <b>B. Diseño de Investigación:</b><br>No experimental, transversal                                                     | <b>B. Muestra:</b><br>Estudio censal. La muestra coincidió con la población (n = 24), por lo que no se aplicó muestreo.                                                                                                                | <b>B. Instrumentos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de análisis documental</li> <li>• Guía de observación documental</li> </ul> | <b>B. Estadística Inferencial:</b><br>Pruebas de correlación para analizar la relación entre ejecución presupuestal y cumplimiento de metas institucionales |